



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Estigma Invisível: A Inclusão e Retenção de Pessoas com Perturbação do Espectro do Autismo nas Empresas Portuguesas

Pedro Filipe Bastos Dias

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Dra. Patrícia Costa, Professora Auxiliar,
IBS, ISCTE – IUL

Outubro, 2022



Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

O Estigma Invisível: A Inclusão e Retenção de Pessoas com Perturbação do Espectro do Autismo nas Empresas Portuguesas

Pedro Filipe Bastos Dias

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Professora Dra. Patrícia Costa, Professora Auxiliar,
IBS, ISCTE – IUL

Outubro, 2022

Agradecimentos

A realização desta investigação não teria sido possível sem a presença indispensável de algumas pessoas na minha vida académica, aos quais deixo o meu expresso agradecimento

Agradeço, primeiramente, aos meus pais pelo apoio, amizade, confiança, amor, pelas oportunidades que sempre me proporcionaram e, acima de tudo, pelo exemplo que me passaram e que tão bem representa a minha vida.

À Daniela, por todo o apoio que me deu, a força extra de que tantas vezes necessitei. Um grande obrigado por todo o tempo disponibilizado, não seria possível sem ti!

Destaco e agradeço profundamente à minha Orientadora, a professora Patrícia Costa, pela sua disponibilidade, dedicação e partilha de conhecimentos assim como pelo seu entusiasmo com este tema ser tão grande como o meu.

À minha irmã, primos, tios, com quem partilhei muitos dos meus momentos e frustrações, são sem dúvida um pilar fundamental na minha vida, obrigado por terem tornado isto possível.

À minha avó, por me tornar todos os dias uma pessoa melhor.

A todos os meus amigos e colegas que me têm acompanhado neste percurso. Sei que foram muitas sessões de surf e cafés desmarcados, mas prometo que o tempo arranjou maneira de vos compensar!

A todos os meus colegas profissionais, que me apoiaram imenso nesta jornada, muito obrigado!

Por último, e em especial, à Associação Portuguesa Voz do Autista por terem acreditado neste projeto e por toda a partilha de conhecimento assim como apoio constante.

Resumo

São cada vez mais as pessoas diagnosticadas com perturbações do espectro do autismo, deste modo e através do aumento das iniciativas de apoio aos jovens autistas e suas respetivas famílias, verificamos que são também cada vez mais os jovens adultos diagnosticados que terminam o ensino obrigatório e que sentem dificuldade a começar a sua vida profissional.

Consequentemente, procurámos perceber quais os desafios à integração de pessoas com autismo no mercado de trabalho português, identificando a existência do potencial na sua empregabilidade assim como possíveis soluções de melhoria para os empregadores portugueses.

A população deste estudo são as empresas que dispõem de políticas e iniciativas dirigidas para esta população, assim como profissionais diagnosticados com a síndrome. A escolha desta população tem como objetivo investigar aquilo que já está a ser realizado pelas organizações aliado às necessidades dos profissionais, contribuindo assim para o desenvolvimento de práticas que auxiliem esta inclusão em diversas organizações.

Optou-se pela metodologia qualitativa, recolhendo informação através de entrevistas semiestruturadas a 6 organizações e 3 profissionais diagnosticados, estes dados foram tratados com recurso à análise temática.

Os resultados desta investigação evidenciam o potencial destes indivíduos, assim como se demonstra a importância da ligação entre as associações e organizações, estabelecendo diversas sugestões que podem ser apropriadas por qualquer empregador.

Palavras-chave: Perturbação do Espectro do Autismo; Autismo; Asperger; Inclusão; Retenção; Emprego Apoiado; Empregabilidade, Marca do Empregador, Responsabilidade Social

Sistema de Classificação JEL: L26, O15, M14

Abstract

An increasing number of individuals are being diagnosed with autism spectrum disorders, thus, through the increase in support initiatives for autistic young people and their families, we found that there are also more and more diagnosed young adults who finish compulsory education and find it difficult to start their working life.

Consequently, we aimed to understand the challenges to the integration of people with autism in the portuguese labour market, identifying the existence of potential in their employability as well as possible solutions of improvement for Portuguese employers.

The population of this study are the companies that have policies and initiatives aimed at this population, as well as professionals diagnosed with the syndrome. The choice of this population has the objective of verifying what is already being done by the organizations allied to the professionals' needs, thus contributing to the development of practices that help this inclusion in several organizations.

We have decided to use a qualitative methodology, collecting information through semi-structured interviews carried out with 6 organizations and 3 professionals who had been diagnosed, and this data was analyzed using thematic analysis.

The results of this research highlight the potential of these individuals, as well as revealing the importance of the partnership between associations and organizations, by establishing various suggestions that may be appropriate for any employer.

Keywords: Autism Spectrum Disorder; Autism; Asperger's; Inclusion; Retention; Assisted Employment; Employability; Employer Branding, Social Responsibility

JEL Classification System: L26, O15, M14

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract.....	v
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 Evolução histórica da síndrome	3
2.2 Diagnóstico e características da síndrome	5
2.2.1 Diagnóstico DSM V e CID – 10	5
2.2.2 Características da PEA.....	6
2.3 Diversidade e inclusão nas organizações	8
2.3.2 Inclusão e retenção de indivíduos com PEA.....	9
2.3.2 Supervisores e Colegas de Trabalho	11
2.3.3 On-the-job training.....	11
2.3.4 Alterações ao local de trabalho	12
2.3.5 Apoio a longo prazo.....	13
2.3.6 Recrutamento Inclusivo	13
2.4 Empregabilidade de pessoas com PEA.....	15
2.4.1 População com PEA	15
2.4.2 Custos com o autismo	16
2.4.3 Níveis de empregabilidade da população com autismo e estratégias para o sucesso	17
3.2 Objetivo Geral.....	18
3.3 População e Amostra	18
3.4 Técnica de Recolha e Tratamento de Dados.....	19
4. Análise dos Resultados	22
4.1 Inclusão no mercado de trabalho	22
4.2 Progressão na carreira.....	29
4.3 Vantagens na contratação de pessoas com PEA	31
4.4 Sugestões identificadas para um futuro mais inclusivo	33
4.5 Discriminação	35
5. Discussão	37
5.1 Implicações práticas.....	40
5.2 Limitações e estudos futuros.....	42
6. Considerações Finais	43

Referências Bibliográficas	45
Anexo A – Caracterização sociodemográficas da amostra.....	52
Anexo B – Dicionário de categorias e códigos	53
Anexo C – Declaração de Consentimento	54
Anexo D – Guião de Entrevista aos Profissionais Diagnosticados.....	55
Anexo E – Guião de Entrevista aos Empregadores	57

1. Introdução

A diversidade e inclusão no mercado de trabalho tem-se tornado numa questão cada vez mais pertinente nas organizações, concentrando-se nas várias dimensões deste fenómeno, como a idade, raça, género, orientação sexual, cultura e deficiência (Shore et al., 2009). Sabendo que, num contexto exigente e competitivo como aquele em que vivemos, os recursos humanos são fonte de vantagem competitiva organizacional, tornando-se indispensável que temas como a diversidade e inclusão sejam abordados, pois como afirmam os autores Ng e Burke (2005), este investimento permite que uma organização tenha uma força de trabalho diversificada, promovendo a atração e retenção de talentos. Contudo, e mesmo sendo o grupo das pessoas com deficiência um grupo que tem vindo a aumentar e a estar cada vez mais presente no mercado de trabalho, a deficiência tem sido o fator da diversidade que menos atenção tem recebido por parte dos autores (McLaughlin, Bell, & Stringer, 2004).

Através deste estudo, pretende-se compreender de que modo as organizações encaram a empregabilidade destes indivíduos, assim como analisar a percepção por parte das pessoas com autismo que pretendem desenvolver a sua vida profissional. Este trabalho tem como objetivo estudar a empregabilidade de pessoas com a Perturbação do Espetro do Autismo (doravante PEA) no mercado de trabalho português. Assim, pretende-se investigar e analisar a existência ou não, de uma possível contribuição que pessoas diagnosticadas com PEA, podem oferecer a diferentes tipos de áreas e negócios. Deste modo, pretendemos avaliar processos como os de recrutamento e de inclusão, que estão atualmente a ser levados a cabo pelo tecido empresarial português.

Diversos autores têm vindo a abordar e a reconhecer alguns dos facilitadores e barreiras enfrentadas por pessoas autistas no mercado de trabalho, ainda assim, um número considerável destes estudos é ainda centrado no comportamento do indivíduo e na sua inclusão na sociedade, e não tanto na forma como o trabalho pode ser alterado ou adaptado para este grupo de pessoas (Werth et al., 2018; Khalifa et al., 2020; Lindsay et. al, 2021). Ainda assim importa referir que, de acordo com Crow (1993), pessoas com deficiência são não só colaboradores mais empenhados, como têm também um desempenho comparável ao de pessoas sem deficiência, e que, ao contrário de algumas percepções comuns, a adaptação dos espaços de trabalho não requerem grandes investimentos para que este possam trabalhar (Job Accommodation Network, 1999).

Uma vez que o tema da inclusão de pessoas com PEA, permanece um assunto pouco explorado, e não tendo encontrado nenhuma investigação que estudasse a relação de estratégias organizacionais ou até o impacto de novos modelos de trabalho com o recrutamento e inclusão de pessoas autistas no mercado de trabalho, consideramos oportuno verificar de que forma é tida a inclusão de pessoas com autismo por parte destas empresas. Os resultados obtidos deste estudo servirão para contribuir para o processo de integração e inclusão destas pessoas no mercado de trabalho, procurando servir como elo de ligação entre as organizações e as associações que prestam serviços a este grupo de pessoas, como por exemplo, a Associação Portuguesa para as Perturbações do Desenvolvimento e Autismo (doravante APPDA) e a Associação Portuguesa De Síndrome De Asperger (doravante APSA).

Este estudo pretende ainda contribuir para o desenvolvimento de estratégias desenhadas para superar algumas barreiras provocadas por estas deficiências. Alguns autores reiteram que, pessoas com PEA são discriminadas no local de trabalho, não só através das decisões de recrutamento, mas também no campo da expectativa do desempenho (Run Ren et al., 2008). Deste modo, e reconhecendo a dificuldade no processo de comunicação e no desenvolvimento e manutenção de relações interpessoais destes indivíduos (Ikeda et al., 2014; Schroeder et al., 2014), a escolha deste tema justifica-se ainda pela necessidade de explorar e perceber de que forma alguns temas, como o trabalho digital, podem atuar como facilitadores para eliminar algumas barreiras que possam ser experienciadas por estes indivíduos em contexto profissional.

Deste modo, e para uma melhor compreensão do tema, este estudo orientar-se-á pela seguinte pergunta de partida “Poderá o estigma invisível constituir uma barreira à inclusão e retenção de pessoas com PEA no mercado de trabalho?”. Tendo isto presente, propomos os seguintes objetivos: i) Compreender quais as barreiras e desafios que poderão impactar os trabalhadores com PEA no local de trabalho; ii) Determinar a existência ou não, de potencial na empregabilidade e identificar causas na origem do desemprego deste grupo; iii) Identificar e definir estratégias organizacionais e métodos de trabalho que contribuem para a inclusão e empregabilidade de pessoas com PEA, contrariando as práticas atuais.

Para a concretização destes objetivos, iremos recolher e analisar informação sobre como a literatura aborda a dimensão do trabalho nos processos de inclusão de pessoas autistas, procurando avaliar o tipo de empregabilidade existente para este grupo de pessoas no mercado de trabalho nacional. Assim, tentaremos identificar possíveis casos de sucesso, potenciando o reconhecimento e distinção não só do potencial de empregabilidade de pessoas

com PEA, como possíveis facilitadores na sua inclusão no mercado de trabalho. Tendo este estudo como objetivo perceber de que forma os indivíduos com PEA são ou não afetados na sua inclusão no mercado de trabalho através do “estigma invisível”, é relevante tentar identificar o que nos diz a literatura sobre este tema.

2. Revisão de Literatura

2.1 Evolução histórica da síndrome

Em 1798, ainda antes da primeira utilização da palavra autismo, o médico francês Jean-Marc Gaspard Itard descreveu um rapaz que tinha sido encontrado depois de ter sido isolado no bosque durante 11 anos, como sendo uma pessoa socialmente distante, para além de ter algumas deficiências intelectuais. Itard descreveu este jovem como sendo diferente, em termos de desenvolvimento, de outras crianças da sua idade. A descrição de Itard das tendências do comportamento deste jovem seriam mais tarde usadas, para caracterizar formalmente pessoas autistas (Itard, Humphrey, & Humphrey, 1932).

Foi só em 1910 que Paul Eugen Bleuler, um psiquiatra suíço, usou a palavra 'autismo' pela primeira vez ao descrever sintomas específicos de doentes esquizofrénicos que fugiam da realidade (Greydanus & Toledo-Pereyra, 2012). Mais tarde, em 1927, Eugene Minkowski, um estudante de Bleuler descreveu o autismo como o "causador de problemas" da esquizofrenia, sendo que, o autismo continuava ainda ser visto como um sintoma da esquizofrenia (Minkowski, Targowla, & Ziadeh, 2001).

Ainda neste século, as teorias predominantes sobre o autismo adotaram uma abordagem psicogénica, segundo a qual o autismo é causado por fatores emocionais ou psicológicos, em vez de fatores biológicos ou físicos. Estas explicações para o autismo eram amplamente aceites pela comunidade científica e persistiram devido à falta de investigação médica e científica sobre a causa do autismo.

Esta abordagem psicogénica, era defendida por investigadores que se apoiavam especificamente em estilos parentais como causa subjacente dos comportamentos autistas em crianças. Na década de 1940, Kanner descreveu o autismo como a incapacidade das crianças de se relacionarem da forma habitual com as pessoas, reparou que estas crianças tinham um gosto particular pelo distanciamento social e criou finalmente a categoria do “autismo infantil” distanciando-o finalmente de ser um sintoma da esquizofrenia (Kanner, 1943). Kanner continuou ainda a descrever o autismo infantil como sendo “uma extrema solidão autista que, sempre que possível, ignora e apaga tudo que vem do exterior para a criança”

(Kanner, 1943). Um dos aspectos mais interessantes de visão do autismo de Kanner era a sua teoria das mães frias que afirma a causa do autismo como sendo "falta de calor materno", esta seria o seu principal argumento para a causa do autismo (Kanner, 1943).

Após a separação de Kanner do autismo infantil de um sintoma da esquizofrenia, Hans Asperger, considerado o pioneiro no estudo desta condição, publicou um estudo onde definiu uma forma mais suave do autismo, todos os participantes deste estudo eram crianças de inteligência superior que sofriam de problemas de interação social e interesses obsessivos. Já nos anos 50, Bettelheim popularizou a teoria das "mães frias" através da sua utilização para perpetuar a ideia de que os pais eram a principal causa do autismo. A popularização desta teoria por Bettelheim dos pais serem a principal causa do autismo resultou na criação de uma série de abordagens terapêuticas, como por exemplo, a remoção de crianças da influência negativa dos seus pais para viverem em instalações de tratamento residencial. Bettelheim comparou ainda os pais de crianças autistas a guardas de campos de concentração e os seus filhos como prisioneiros e vítimas, afirmando que pais emocionalmente frios tinham produzido as características autistas nos seus filhos através de sentimentos inconscientes de hostilidade e rejeição. As crianças chegaram a ser encorajadas a brincar numa grande escultura de pedra de uma mulher para aprenderem que a sua mãe tinha um "coração frio como pedra" (Mesibov *et al.*, 2004).

A ideia de que a principal causa do autismo eram os pais das crianças foi sempre muito controversa e acabou por desaparecer devido à falta de evidência científica. Foi assim que, em vez de se concentrarem apenas nas causas psicogénicas e emocionais do autismo, os investigadores começaram a deslocar o seu foco para a compreensão dos mecanismos biológicos e comportamentais do autismo. Cientistas como Stella Chess estudaram a base neurológica do autismo, abrindo caminho para uma investigação mais sofisticada sobre esta condição (Pearce, 2007).

Estas teorias psicogénicas foram substituídas por teorias biológicas do autismo, o que significou que as abordagens de tratamento passaram a centrar-se no comportamento das crianças autistas. De acordo com a teoria de Lovaas, "*the goal is to break down skills into manageable pieces and then build upon those skills so that a child learns how to learn in a natural environment*" (Lovaas Institute, 2005). Já em 1972, Eric Schopler iniciou outro programa de intervenção, este programa proporcionava formação, e outros programas para indivíduos com autismo, utilizando os pais como "co-terapeutas" para ajudar a tratar estas crianças (Mesibov *et al.*, 2004).

Em 1998, a revista médica *The Lancet* publicou um artigo que sugeria que a vacina contra o sarampo, a papeira e a rubéola (MMR) era causadora de autismo. Este artigo defendia que o composto timerosal, presente na vacina era a causa escondida (Wakefield, et al., 1998). Já em 2010, a *Lancet* retirou o seu artigo após ter sido exposto como fraudulento. Até à data não há provas credíveis de que as vacinas sejam uma causa do autismo.

Como pudemos verificar, a definição do autismo tem sofrido bastantes alterações ao longo dos anos. Autores como Risi, *et al* (2006) e Lord, *et al* (2006) referem que ainda que a PEA, é uma perturbação neurodesenvolvimental comum, altamente hereditária e heterogénea que tem características cognitivas subjacentes e que geralmente se verifica simultaneamente com outras condições.

Como a definição e prevalência do autismo evoluiu ao longo do tempo, o mesmo aconteceu com o campo da investigação do autismo. Já em 2001, a *Organization for Autism Research* foi fundada por pais e avós de crianças autistas que acreditavam que a investigação aplicada poderia ajudar a responder a muitas das perguntas das suas famílias, aumentando a sensibilização, defendendo os indivíduos autistas e as suas famílias. Mais tarde nesse ano, a *National Autism Association* (NAA) foi também formada para se concentrar em questões relacionadas com o autismo severo, tais como segurança e prevenção de crises, fornecendo apoio familiar.

Nos últimos 50 anos, a PEA passou de uma doença rara e vista como uma condição restrita à infância, para de uma forma bastante divulgada, defendida e investigada, condição de vida, sendo hoje reconhecida como algo comum e com uma significante heterogeneidade (Kanner, 1943).

2.2 Diagnóstico e características da síndrome

2.2.1 Diagnóstico DSM V e CID – 10

O Manual de Diagnóstico e Estatística das Perturbações Mentais (doravante DMS), desenvolvido e publicado pela *American Psychiatric Association* (APA) é hoje mundialmente aceite como a referência para definir autismo, mas também usado para uma variedade de fins e por vários tipos de profissionais. A primeira edição do DMS foi publicada pela primeira vez em 1952, sendo que, o autismo ainda carecia de uma definição e era visto como um tipo de esquizofrenia restrita à infância (APA, 1952). Atualmente, o DMS encontra-se já na sua quinta edição (DMS-V), e de acordo com a APA (2013) e com os autores Lord & Jones

(2012), a PEA é uma deficiência de desenvolvimento caracterizada por deficiências em duas áreas basilares: (1) comunicação social/interação, social e (2) restrita, repetitivos padrões de comportamento, interesses ou atividades.

É o DMV-V que continua a ser a referência mundial para diagnosticar autismo, este manual propôs algumas alterações que afetaram o diagnóstico das Perturbações do Espectro do Autismo. A tríade sintomática que em tempos foi vista como uma das características centrais no diagnóstico formal de autismo pela APA e Organização Mundial de Saúde (OMS) foi agora reduzida a interações/comunicação social e comportamentos restritos. Além disso, os critérios de pontuação tornam-se mais rígidos, e tal como no CIV – 10 - manual de diagnóstico criado pela OMS -, para que o indivíduo seja diagnosticado com autismo terá de preencher no mínimo seis critérios de diagnóstico (Carbone, et al., 2020).

Estes critérios de diagnóstico para a PEA estão atualmente a ser revistos, sendo proposta uma nova categoria de PEA. Pois têm sido levantadas questões sobre como o diagnóstico poderá ser feito através do DSM-V, em particular, tem-se demonstrado preocupações de que os critérios propostos no DSM-V possam excluir alguns indivíduos que atualmente recebem por exemplo um diagnóstico CID-10 (Wing et al., 2011). Tem sido sugerido que os novos critérios poderiam excluir particularmente aqueles com maior capacidade cognitiva e aqueles com comportamentos atípicos ou do tipo asperger. Numa reanálise de um diagnóstico DSM-IV com crianças e adultos, os novos critérios identificaram apenas 46% dos indivíduos com *Pervasive Developmental Disorder* (PDD) e um QI superior a 70. A sensibilidade foi baixa para aqueles com Síndrome de Asperger, descobriram ainda que a sensibilidade variava por QI, 89,7% dos indivíduos com um QI inferior a 40 preenchiam os critérios para o DSM-V, mas apenas 22,2% dos indivíduos com um QI superior a 70 o fizeram (McPartland et al., 2012).

É então importante refletir sobre os critérios e manuais de diagnóstico do autismo, estas lacunas podem causar um grande constrangimento nas famílias e dificultar a inclusão destes indivíduos na sociedade.

2.2.2 Características da PEA

Como o nome da perturbação sugere, existe um "espectro" da gravidade dos sintomas para os indivíduos com PEA, deste modo e tal como indica o *Center for Disease Control and Prevention* (2014), podemos decompor este transtorno em três tipos nucleares: (1) Perturbação do autismo, também conhecido como o autismo clássico, tendo como principais

características a deterioração das capacidades cognitivas, de comunicação e das competências linguísticas, assim como comportamentos invulgares e de automutilação, sendo estimado que este tipo de autismo represente cerca de 20% da população com PEA, (2) Síndrome de Asperger ou autismo de alta funcionalidade, estando presente na maioria da população diagnosticada com PEA este tipo de autismo tem como principais características a existência de capacidade cognitivas e de comunicação, comportamentos sociais fora do comum, (3) *Pervasive developmental disorder - not otherwise specified*, também conhecido como autismo atípico, está presente em cerca de 5% deste grupo e apresenta graves desafios no que concerne à comunicação e interação social. Note-se que este último tipo de autismo, engloba outros tipos menos comuns, denominados como: (1) perturbação regressiva do espectro autista, em que uma criança é considerada normal até aos 18-24 meses e após essa idade regressa aos sintomas de autismo; (2) transtorno de desintegração infantil, uma perturbação rara que afeta as competências sociais, motoras e linguísticas; (3) Síndrome de Rett, onde as alterações estão ligadas ao cromossoma X e são geralmente vistas em raparigas (Chahrour et al., 2008).

Assim, e como mencionado anteriormente, é relevante perceber que os sintomas de pessoas diagnosticas com PEA podem variar entre leve a graves, como por exemplo, alguns podem manifestar comportamentos claramente visíveis, tais como o uso repetitivo e estereotipado de linguagem, enquanto outros podem transmitir apenas padrões repetidos de movimento como balançar ou acenar com a cabeça. Contudo, os sintomas que mais impacto causam para os profissionais com PEA são aqueles que são invisíveis para os outros, ou seja, pessoas com autismo podem ser sensíveis à luz, toque, ou som, e isto, pode-se tornar num verdadeiro desafio na adaptação a determinadas condições de trabalho. Certas competências sociais específicas são também outro tipo de sintoma invisível, e que, podem afetar gravemente o desempenho profissional destes indivíduos, isto inclui a preferências para trabalhar sozinho, a dificuldade em manter o contacto visual ou até a capacidade de interpretação do comportamento dos outros (APA, 2013).

Contudo, e embora estas características apresentem tipicamente desafios ao longo da vida para os as pessoas com PEA, os indivíduos com perturbações funcionais mais leves podem ser capazes de satisfazer as suas exigências educacionais, como podem tornar-se autossuficientes e viver autonomamente como adultos, sendo que, cerca de 10% destes indivíduos são ainda detentores de capacidades únicas, como por exemplo, alto nível de memória, capacidades artísticas e musicais extraordinárias e um brilhante desempenho matemático (Billstedt, Gillberg, & Gillberg, 2011).

Deste modo, e uma vez que existe uma vasta gama na expressão dos sintomas e dada a variabilidade entre indivíduos com PEA, saber que um indivíduo foi diagnosticado com autismo não leva necessariamente à conclusão de que serão necessários serviços e apoios ao longo da vida. Neste sentido, o DSM-V já inclui uma descrição dos níveis de severidade para que seja possível detalhar a quantidade de apoio necessário (APA, 2013).

2.3 Diversidade e inclusão nas organizações

Nas últimas duas décadas assistiu-se a um aumento significativo do interesse pela diversidade. Este crescimento tem sido acompanhado por um aumento no número, âmbito e gama de promotores da diversidade; um maior destaque para a diversidade entre psicólogos organizacionais e especialistas em recursos humanos; e um maior interesse na diversidade demonstrado por outros investigadores e praticantes. Como devem as organizações gerir e aproveitar melhor o leque de diferenças entre os seus trabalhadores? Estes benefícios são positivos? Quais são as condições que maximizam os benefícios da diversidade? Estas são apenas algumas das questões que permeiam actualmente as discussões sobre a diversidade. (Parr, Hunter, & Ligon, 2013).

A investigação e a prática sugerem que a diversidade - a representação de múltiplos grupos de identidade e das suas culturas numa organização ou grupo de trabalho em particular - pode não resultar necessariamente em benefícios positivos sem a presença de condições adicionais. Uma dessas condições é a inclusão, que surgiu como um conceito central em relação à diversidade, em particular, é hoje considerada pelos profissionais da diversidade como uma abordagem chave para poder beneficiar da diversidade (Ferdman & Sagiv, 2012). No entanto, a forma como a inclusão se relaciona com a diversidade, o que é a inclusão e como funciona nem sempre é clara ou especificada com precisão. Assim devemos explorar os conceitos de inclusão e as suas várias intrepretações, incluindo a sua manifestação no comportamento individual e nas práticas organizacionais, para melhor entendermos o percurso que as organizações têm a percorrer no que concerne à inclusão e integração de pessoas diagnosticadas com autismo.

Os termos diversidade e inclusão são hoje frequentemente utilizados em conjunto e intrinsecamente ligados. No entanto, e apesar desta utilização, tem havido poucos esforços no sentido de clarificar as suas distinções e relações. Temos assistido a um trabalho muito centrado na diversidade nas organizações, contudo, muito menos atenção tem sido dada à inclusão (Hays-Thomas & Bendick Jr, 2013).

Autores como Ferdman e Sagiv, (2012) defendem que a inclusão envolve o reconhecimento, a valorização e o aproveitamento da diversidade de modo a permitir aos membros de diferentes grupos culturais e identitários - variando, por exemplo, entre etnias, raças, nacionalidades, sexo, idade, orientação sexual, deficiências- trabalharem em conjunto de forma produtiva, sem considerar essas diferenças e, quando possível, utilizando essas diferenças para o bem comum

Assim, esta prática inclusiva significa reenquadrar tanto o que significa ser um membro de um grupo ou organização e quem consegue definir isso. Em vez de tratar a filiação e a participação como um privilégio concedido por aqueles tradicionalmente no poder, as práticas inclusivas redefinem quem é o "nós" numa organização ou grupo de trabalho para que todos tenham o direito de lá estar e de ter uma voz igual na definição de normas, valores e estilos preferidos para o sucesso (Miller & Katz, 2002).

A prática da inclusão torna-se mais importante e desafiante em organizações, sociedades e grupos diversos, a chave para este sucesso é experimentar o desconforto, mantendo e aumentando a diversidade. Essencialmente, devemos estar dispostos a assumir o desconforto de não estarmos totalmente seguros enquanto nos envolvemos uns com os outros para poder facilitar e criar a inclusão. Temos de estar dispostos a aprender continuamente e a reconhecer que a prática da inclusão nunca está realizada, requer um estado de alerta e de mudança contínua. Deste modo, esta prática baseia-se assim na premissa de que a inclusão conduzirá a benefícios tangíveis para indivíduos, grupos, organizações e sociedades. Ao mesmo tempo, a prática da inclusão será reforçada (e talvez se obtenham benefícios ainda maiores) se reconhecermos simultaneamente que é correcta, justa e moral (Ferdman & Sagiv, 2012).

2.3.2 Inclusão e retenção de indivíduos com PEA

Uma vez que o número de indivíduos com PEA a entrar no ensino superior e a levar vidas independentes e bem-sucedidas como adultos tem vindo a aumentar, torna-se agora necessário que os líderes e decisores organizacionais investiguem e se debrucem sobre a melhor forma de apoiar e incluir adequadamente este tipo de colaboradores (Parr, et al., 2013).

Percebemos então que, enfrentar o problema do desemprego e dos adultos com PEA é, em parte, abordar os desafios e barreiras que os indivíduos enfrentam nos locais de trabalho, bem como compreender e abordar os problemas enfrentados na procura de

emprego. O processo da procura de emprego demonstra diversas adversidades para este tipo de pessoas, desde a delimitação de oportunidades de emprego relevantes, a conclusão da candidatura e entrevista de emprego, assim como a necessidade superação de atitudes desfavoráveis dos potenciais empregadores em relação ao recrutamento de empregados com autismo. Na grande maioria dos casos, estas atitudes são sustentadas por percepções erradas e falta de conhecimento sobre a PEA (Scott et al., 2018). Neste sentido, os problemas associados à inclusão e manutenção de um emprego estão ligados a desafios no contexto do local de trabalho, tais como a adaptação ao ambiente físico do escritório, a comunicação com os colegas, a gestão das tarefas e tarefas atribuídas, e a resposta ao stress e pressão relacionados com o trabalho. O receio de discriminação ou exploração impede frequentemente que indivíduos com PEA falem sobre a sua condição com os colegas de trabalho ou procurem apoio (Dudley et al., 2015).

Ao refletir-se sobre obstáculos e barreiras que os indivíduos com deficiência enfrentam no local de trabalho, é muitas vezes exigido aos empregadores que providenciem acomodações razoáveis para permitir que estes indivíduos possam desempenhar as suas funções essenciais, como por exemplo, no caso de um indivíduo com uma paraplegia, rampa para cadeiras de rodas. No entanto, temos de nos perguntar, qual é o análogo para um empregado com um transtorno como a PEA?

Apesar da resposta à questão ser mais complexa que uma simples construção de uma rampa para cadeira de rodas, existem já alguns estudos que nos podem ajudar a responder à mesma. De acordo com Parr, *et al* (2013) existem determinados comportamentos de liderança, tais como a consideração individualizada, que são benéficos para os colaboradores com PEA, por outro lado, líderes com uma orientação afetiva, aumentam tanto a ansiedade como as intenções de deixar o local de trabalho para estes colaboradores. Autores como Vogeley, et al (2013), sugerem que a inclusão de indivíduos com PEA se pode estender ainda às práticas de recrutamento e seleção. Ainda assim, a criação de um local de trabalho onde os colaboradores com PEA possam ter um desempenho ótimo será sempre um desafio único para os empregadores.

Alguns estudos forneceram algumas recomendações para o apoio e inclusão de profissionais com PEA, agrupados em quatro temas principais: (1) supervisores e colegas de trabalho, (2) *on-the-job training*, (3) alterações no local de trabalho, e (4) apoio a longo prazo. (Hagner & Cooney, 2005).

2.3.2 Supervisores e Colegas de Trabalho

O sucesso no emprego de um indivíduo com autismo pode estar dependente do apoio tanto do empregador como dos colegas de trabalho, a flexibilidade e tolerância dos supervisores e colegas de trabalho tornam-se necessárias para a retenção. Os apoios ao colaborador podem incluir ajustamentos nos canais de comunicação e assistência na interação social (Hagner & Cooney, 2005). O conhecimento da PEA por parte dos empregadores é também importante no processo de inclusão dos colaboradores. Nesbitt (2000) inquiriu alguns empregadores sobre se empregavam indivíduos com PEA, os resultados demonstraram que aqueles que não contratavam se concentravam em potenciais comportamentos negativos em vez das capacidades da pessoa, estas organizações falharam também no reconhecimento da importância dos apoios ao emprego destes indivíduos.

Deste modo, para ter sucesso nos programas de emprego apoiado existentes para indivíduos com autismo, o colaborador deve ser receptivo e ter conhecimentos sobre os empregadores e os colegas de trabalho. Alguns programas oferecem formação a todos os que no local de trabalho estão dispostos a aprender sobre a PEA, resultando num ambiente onde o indivíduo tem mais probabilidades de ser bem-sucedido (Mawhood & Howlin, 1999).

2.3.3 On-the-job training

Estudos recentes têm demonstrado que os indivíduos com PEA podem trabalhar com sucesso numa variedade de empregos e indústrias. Os trabalhadores podem necessitar de formação para aprender tarefas laborais, bem como outras competências relacionadas com o emprego. Para o indivíduo com PEA, tais competências podem incluir comunicação, competências interpessoais, e gestão de padrões de comportamento estereotipados que irão fomentar uma experiência de trabalho positiva. Embora se espera que a pessoa com PEA entre no local de trabalho com uma variedade de competências intactas, é altamente provável que necessite de algum apoio no local de trabalho. Devido ao perfil único destas pessoas, a formação poderá ser mais benéfica quando ministrada no local de trabalho, aumentando assim as hipóteses de sucesso (Nuehring & Sitlington, 2013).

Lattimore et al. (2006) demonstraram que a formação no local é uma componente importante da aquisição de competências em adultos com autismo, quando aumentavam a aquisição de competências através do emparelhamento de tarefas de simulação com a formação no local de trabalho.

Segundo Hillier et al. (2007) estas formações deveram ter alguns objetivos comuns, estes objetivos incluem assegurar que o trabalhador com PEA compreenda as suas tarefas laborais, compreenda as regras do local de trabalho, conheça a hora de início, hora de fim, e horas de pausa; compreenda as políticas de licença por doença e férias; esteja ciente dos procedimentos de emergência; conheça o seu caminho para as áreas fulcrais do edifício; e saiba como chegar e sair do trabalho. As capacidades cognitivas e sociais desiguais das pessoas com PEA exigem também um conjunto diversificado de intervenções e tratamentos especializados. A literatura promove a utilização de estratégias de gestão de comportamento na formação para reduzir comportamentos inadequados, incluindo agressão, automutilação e destruição de propriedade no local de trabalho

2.3.4 Alterações ao local de trabalho

Para além da formação e instrução para aprender tarefas profissionais, os indivíduos com PEA necessitam também de algumas modificações e adaptações do local de trabalho. Estas alterações podem do local de trabalho podem ser feitas para tornar o trabalho mais adequado ao colaborador, adaptando as áreas de trabalho e as tarefas de trabalho. Devido às dificuldades dos indivíduos com PEA na capacidade sensorial, o local de trabalho pode revelar-se um obstáculo ao sucesso. Os estímulos ambientais podem distrair e desorientar os colaboradores, deste modo as alterações do local de trabalho devem incorporar o uso de avaliações ambientais para identificar distrações e determinar formas de diminuir o seu impacto em cada área de trabalho relevante.

Hillier et al. (2007) recomendam que as avaliações do nível de ruído, interrupções, aglomeração, e iluminação sejam conduzidas tendo em mente as necessidades únicas do indivíduo. O trabalhador com PEA irá provavelmente beneficiar de tarefas de trabalho claramente definidas e poderá exigir a reestruturação das mesmas. Há muitos tipos de modificações destacados na literatura: o fornecimento de um calendário consistente para a conclusão das tarefas de trabalho aumentou a previsibilidade do trabalho, foram também usados organizadores para ajudar a estruturar e manter um registo do trabalho, estes organizadores são simples e incluem a utilização de folhas de instruções, cadernos de notas, etiquetas e listas de verificação.

2.3.5 Apoio a longo prazo

Para os trabalhadores com PEA, a formação intensiva deve diminuir lentamente ao longo do tempo. Contudo, estes trabalhadores podem necessitar de apoio alargado para evitar a deterioração posterior do desempenho e o fracasso do emprego. Os serviços de apoio a longo prazo são especialmente importantes para este grupo, uma vez que mudanças inesperadas podem ser perturbadoras. Alguns programas de emprego apoiados ao serviço desta população apontam à implementação de apoios naturais e externos a longo prazo. Estes apoios naturais incluem supervisores identificados e funcionários de empresas. Os autores refutam que devem ser utilizadas estratégias ativas para transferir relações e responsabilidades de apoio a estes indivíduos, resultando numa assistência sustentada e contínua. Estes apoios naturais são essenciais para explicar e ajudar esta população a lidar com as mudanças no local de trabalho (Hagner & Cooney, 2005).

Os indivíduos com autismo podem também necessitar de apoios externos intensivos para um sucesso contínuo. Estes apoios incluem frequentemente o acompanhamento e controlo rigoroso por parte de programas de emprego. Estes programas devem proporcionar um amplo apoio através da prestação de visitas ao local, chamadas telefónicas aos empregadores, contacto com as famílias, e reconversão profissional quando necessário. Os apoios a longo prazo podem prolongar-se para além do dia de trabalho, uma vez que fatores na vida inteira de um indivíduo podem potencialmente influenciar o desempenho profissional. Certamente, as questões residenciais, sociais e médicas podem ter um impacto no estatuto laboral. Por conseguinte, o pessoal de apoio deve atuar também como um elo de ligação para questões não laborais relevantes (Keel, Mesibov, & Woods, 1997).

2.3.6 Recrutamento Inclusivo

Os processos de recrutamento e seleção são muitas vezes o primeiro contacto que os candidatos têm com a empresa, e como tal, as organizações precisam de desenvolver sistemas de recrutamento e seleção, juntamente com o desenho de ambientes de trabalho que sejam favoráveis à inclusão de pessoas com deficiência. Mas o que é que isto significa na prática? Qual é o aspeto de um sistema de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência? Isto significa que as organizações devem utilizar processos que não dependam de fortes capacidades de comunicação verbal – como as entrevistas - a fim de avaliar a aptidão para o trabalho. Além disso, devem recrutar candidatos através de associações e

instituições que tenham programas de emprego inclusivo, ou seja, uma iniciativa concebida para ajudar indivíduos neurodivergentes a obter experiência de trabalho ou um estágio.

No entanto, a capacidade de uma empresa recrutar entre a comunidade autista depende da sua capacidade de se ligar a uma pequena percentagem de indivíduos com uma deficiência que tenham acesso a estas associações e instituições académicas, e que estejam conscientes da existência de tais organizações. Além disso, nem todas as instituições académicas têm os recursos para implementar este tipo de programas que oferecem assistência de empregabilidade a indivíduos com deficiência, limitando assim a sua capacidade de desenvolver competências importantes para o emprego. A existência ainda de estigmas em relação a este grupo de pessoas podem impedir a capacidade de um candidato de ser avaliado de forma equitativa.

Em estudos recentes, Annabi e Locke (2018) identificaram e definiram assim os processos de recrutamentos e seleção como um dos grandes obstáculos enfrentados por adultos neurodiversos no acesso ao mercado de trabalho. Ambos os autores salientam que, sem um ambiente de neurodiversidade, os indivíduos autistas podem esconder ou mascarar os seus sintomas durante o processo de recrutamento e seleção, bem como após a obtenção de emprego; isto conduzirá a um *turnover* prematuro, e muito certamente, a uma subutilização dos seus pontos fortes.

Desta forma, e como Stone e Williams (1997) salientam, é importante determinar desde cedo o descriptivo e os requisitos da posição para assegurar que quaisquer limitações que uma pessoa possa ter - neurológicas ou físicas - não impeçam a sua capacidade de desempenho. A partir daqui as empresas podem estabelecer parcerias com organizações académicas, governamentais, e outras instituições que tenham um conhecimento profundo das deficiências, a fim de desenvolver estratégias que possam efetivamente visar o seu público desejado.

Percebemos assim que para eliminar as barreiras e obstáculos que os indivíduos com PEA presenciam, os empregadores devem-se focar não só nas diferentes abordagens da retenção como também da inclusão, nunca esquecendo que o recrutamento e seleção também deverão ser inclusivos, contudo, não se devem focar apenas no processo de inclusão, deste modo, sugerimos que deva haver uma especial atenção aos novos modelos de trabalho quando se fala na adaptação de indivíduos com PEA ao local de trabalho, como por exemplo, a transformação digital, este novo modelo de trabalho digital oferece variadas soluções, entre as quais algumas podem ser adequados à adaptação de colaboradores com PEA ao local de trabalho: (1) Utilização de formas de comunicação eletrónicas, promovendo a comunicação

interpessoal e com base em contactos não diretos e não verbais,(2) Promoção de soluções centradas na monitorização do stress e, como resultado, facilitando o controlo do stress e a exposição de sentimentos e emoções para melhorar a eficiência do trabalho e integração na equipa, (3) Redução dos fatores opressivos temperatura, humidade, ruído e exposição à luz solar através do controlo dos parâmetros do ambiente de trabalho com base no conceito de “local de trabalho inteligente” (Colbert et al., 2016)

Como referido anteriormente, o autismo é uma perturbação que causa variados problemas na comunicação e nas interações sociais. Assim, e de acordo com Colbert, *et al* (2016) esta pode ser a solução ideal para resolver o problema da comunicação e das interações sociais, a comunicação não direta é muito mais fácil para as pessoas com PEA porque não requer contacto visual e interpretação da linguagem corporal. É importante referir que esta transformação digital afetará tanto colaboradores neurotípicos (pessoas que não possuem nenhuma neurodivergência) como os neurodiversos, podendo ser uma oportunidade única para as pessoas com PEA.

2.4 Empregabilidade de pessoas com PEA

2.4.1 População com PEA

Embora o autismo ainda seja visto como uma condição relativamente rara, alguns estudos demonstram que a verdadeira prevalência do autismo pode ser maior do que aquela que tem sido indicada. Um dos primeiros estudos realizados sobre a prevalência desta condição na população americana, foi levado a cabo na comunidade de Brick Township, New Jersey e revelou que prevalência das perturbações do espectro do autismo era de 6,7 casos por 1000 crianças (Bertrand, *et al.*, 2001). Se observarmos os dados atuais, podemos verificar que este número teve um aumento drasticamente, segundo o Centro de Controlo e Prevenção de Doenças (CDC), a prevalência aumentou para 1 em 68 casos, o que representa cerca de 2% da população dos Estados Unidos, é estimado pelas organizações internacionais que a prevalência do autismo na população mundial possa ser superior a 2% (Center for Disease Control and Prevention, 2014). Infelizmente, ainda existe uma lacuna quanto à investigação da prevalência do autismo nas populações, mas não podemos deixar de verificar o que os números dos estudos já realizados nos transmitem. Existem cada vez mais indivíduos diagnóstico, e como tal, urge que as empresas e a sociedade sejam capazes de os incluir.

2.4.2 Custos com o autismo

O autismo é uma condição vitalícia e como demonstramos anteriormente, os adultos diagnosticados com PEA continuam a enfrentar desafios significativos ao longo da vida. Estima-se que custo vitalício desta condição nos Estados Unidos seja entre 1,4 milhões e 2,4 milhões de dólares, dependendo de o indivíduo ter ou não uma deficiência intelectual coocorrente, com o custo anual desta condição ser estimado em 236 mil milhões de dólares, já o Reino Unido apresenta também um custo por indivíduo semelhante: £0,92 a £1,5 milhões de libras (cerca de 1,4-2,2 milhões de dólares) (Buescher et al., 2014). Isto apresenta uma particular importância, pois como vimos anteriormente, a prevalência da PEA aumentou drasticamente afetando até 1 em 68 indivíduos (Center for Disease Control and Prevention, 2014).

Estudos realizados nos Estados Unidos, Austrália e Reino Unido, revelaram que as taxas de desemprego para adultos com perturbações do espectro do autismo são significativamente superiores às de outros grupos de deficientes (Holwerda et al., 2012). Por exemplo, na Austrália, a taxa de empregabilidade da força de trabalho de pessoas com PEA é de 42 inferior à das pessoas com outras deficiências (53%) e das pessoas sem deficiências (83%) (Australian Bureau of Statistics, 2014). Mesmo quando as pessoas com perturbações do espectro do autismo estão empregadas, o seu emprego é muitas vezes de baixa remuneração, com horários de trabalho limitados, e muito abaixo do seu nível de educação e especialização (Holwerda et al., 2012). Os resultados atuais são muito preocupantes, dado os efeitos deste desemprego tanto para o indivíduo como para a sociedade. De acordo com Cowen (2011) emprego desta população poderá servir como um meio de compensar os custos económicos da PEA na sociedade.

De acordo com a *Deloitte Access Economics* (2011) estes indivíduos que transitam das políticas sociais para um emprego competitivo têm o potencial de aumentar o produto interno bruto nacional. Mais ainda, este emprego tem sido associado a um maior sentido de pertença e melhor bem-estar subjetivo, enquanto o desemprego pode ter efeitos negativos na saúde psicológica e física tendo também sido associado ao aumento da mortalidade e a taxas de suicídio mais elevadas nesta população (Wanberg, 2012). A empregabilidade destas pessoas pode ajudar as famílias, proporcionando aos adultos uma maior independência e segurança financeira (Howlin et al., 2004)

2.4.3 Níveis de empregabilidade da população com autismo e estratégias para o sucesso

Infelizmente e tal como na prevalência da população autista, os números da empregabilidade do autismo são também desconhecidos, havendo ainda pouca investigação sobre. Sabemos hoje, que muitos dos indivíduos autistas empregados estão em regimes part-time e/ou, em trabalhos que exigem pouca formação, jardinagem, restauração, entre outros. Num estudo levado a cabo por Fradd e Joy (2007), apenas 6% da população autista está empregada a tempo inteiro. Contudo, e devido à emergência deste tema, são cada vez mais os programas e iniciativas realizados para apoiar esta população, ainda que muitas destas iniciativas são locais. Em Portugal existem já várias associações que promovem esta população, mas que, infelizmente ainda não se preocupam muito com a formação destes indivíduos.

Contudo, existe já alguns casos de sucesso que têm servido de apoio para aumentar a empregabilidade desta população, estes casos apoiam-se em programas de emprego assistido, que fornecem serviços de apoio no local de trabalho, estes têm demonstrado melhorar os resultados dos adultos com perturbações do espectro do autismo.

De acordo com Hillier et al. (2007) o programa de apoio vocacional para adultos com PEA inclui: competências de colocação profissional, incluindo correspondência entre empregos, em que os indivíduos são ensinados a identificar empregos apropriados, preparar currículos e entrevistas. Neste estudo, foram dadas instruções a cada individuo durante um mínimo de uma hora por semana até que o emprego fosse assegurado. Oito anos mais tarde, cerca de 68% encontraram um emprego permanente, proporcional às suas capacidades intelectuais e aos seus resultados académicos, os salários foram também aumentados. Os autores seguiram ainda nove participantes durante dois anos de outro programa de apoio profissional, o que resultou em 78% de aumento de emprego e 443% de aumento nos rendimentos. Os estudos sugerem então que, programas especificamente dirigidos às necessidades desta população podem de facto ser uma solução mais apropriada e rentável. Em Portugal, ainda que poucos, já existem alguns casos de programas de emprego apoiado que seguem estes modelos, como a Valor T e a Specialisterne.

3. Metodologia

Para responder à questão da investigação privilegiou-se o método qualitativo. Segundo Fortin (2009), algumas questões de investigação precisam de descrições do que foi vivido, assim, entendemos que esta abordagem permitirá uma exploração de comportamentos e atitudes que contribuirão para uma melhor compreensão das respostas obtidas.

A escolha da metodologia qualitativa torna-se pertinente por possibilitar uma melhor aproximação e compreensão do nosso objeto de estudo: o estigma invisível, os seus dilemas e a sua relação com a inclusão e retenção de pessoas com PEA, assim e segundo Bogdan e Biklen (1994), esta metodologia permite uma melhor compreensão dos comportamentos, motivações, sentimentos e pensamentos dos indivíduos estudados, o que nos proporciona uma visão relativamente mais aprofundada às suas percepções sobre a tema em estudo.

3.2 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral compreender quais as barreiras e desafios que poderão impactar a inclusão e retenção de trabalhadores com PEA nas empresas portuguesas.

3.3 População e Amostra

Tendo em conta os objetivos por nós definidos, a população deste estudo foram as empresas e profissionais diagnosticados com PEA. Todas as organizações contactadas são empresas que identificámos como “casos de sucesso”, ou seja, empresas que já tinham parcerias e/ou programas inclusivos de pessoas no espectro do autismo. Para ter conhecimento dos empregadores que considerávamos pertinentes para este estudo, estabelecemos contacto com algumas associações dedicadas a neurodiversidades, mais propriamente, o autismo. O contacto foi estabelecido através da plataforma *LinkedIn*, onde foi explicada a natureza do trabalho a realizar, assim como perceber se existia a possibilidade de realizar o mesmo.

Durante Junho e Julho de 2022 contámos com a participação de 6 grandes empresas (250 ou mais trabalhadores).

Como realçado anteriormente, foram também contactadas adultos diagnosticados com PEA. Para conseguirmos chegar a estas pessoas, foi realizado o contacto com a Associação Portuguesa -Voz do Autista, que nos permitiu construir e adaptar o guião da entrevista, assim como obter o contacto de pessoas interessadas a participar no nosso estudo. Foram assim

entrevistados um total de 3 profissionais diagnosticados com PEA. Podemos verificar, conforme disposto no anexo A, a caracterização da amostra estudada.

3.4 Técnica de Recolha e Tratamento de Dados

A técnica escolhida para a recolha de informação desta investigação foram as entrevistas semiestruturadas. A razão para escolher a técnica da entrevista semiestruturada deve-se essencialmente ao nosso objetivo de encorajar os entrevistados a discutir livremente e de permitir com maior facilidade o acesso pensamentos e sentimentos, criando assim uma ligação e interação mais profunda entre entrevistador e entrevistado.

De acordo com Bryman (2012), a entrevista semiestruturada não é nem uma conversa completamente livre nem um questionário altamente estruturado. As entrevistas semiestruturadas proporcionam a oportunidade de regular a ordem das perguntas e os entrevistados têm a possibilidade de expandir as suas ideias e falar com grande detalhe sobre diversos assuntos, em vez de se basearem apenas em conceitos. Assim, as entrevistas semiestruturadas são mais flexíveis do que outros métodos utilizados, tais como a entrevista estruturada ou o questionário.

Este método, e ao contrário de entrevista com perguntas estruturadas, permite-nos ajustar as nossas perguntas em função do entrevistado, sendo que pode proporcionar momentos de interação e respostas que de outra maneira não teriam lugar, além disto, este método é ainda bastante eficaz para a obtenção das informações desejadas, pois permite adaptações e correções à estrutura da entrevista (Bryman, 2012).

É de notar que este tipo de entrevistas requer também alguns cuidados, i.e., deverá ser garantido o anonimato de todos os dados recolhidos, marcar as entrevistas de acordo com a conveniência dos entrevistados e ainda obter autorização para a gravação da mesma, uma vez que de acordo com Amado, *et al* (2017) as entrevistas presenciais deverão ser gravadas e transcritas uma vez que esse tipo de análise é considerado mais fidedigno. Durante as entrevistas deveremos ter também cuidado com o fluxo de informação, tentando sempre demonstrar interesse e dar espaço a que os entrevistados possam expressar a sua opinião, evitando qualquer tipo juízo de valor que possa comprometer a validade da entrevista (Triviños, 1987).

Tendo em conta os recursos que nos são acessíveis e o período de tempo disponível para a realização deste estudo, a nossa amostra será não probabilística por conveniência. Esta técnica de amostragem permite-nos selecionar elementos da população em estudo que

estejam mais acessíveis e/ou que sejam mais convenientes (Ochoa, 2015). Assim e como referido anteriormente, de forma a dar resposta a este tudo foram recolhidos dados através de duas entrevistas. A construção do mesmo passou por uma leitura cuidada e extensiva da bibliografia, procurando perceber quais seriam as principais valências que seriam necessárias ter em conta, uma vez que o mesmo procura perceber que desafios encontram as empresas e os profissionais diagnosticados com PEA no processo de inclusão e retenção.

Para a realização das entrevistas foram construídos previamente dois guiões, uma será aplicado aos gestores de recursos humanos das organizações identificadas e outro a indivíduos diagnosticados com PEA (que já se apresentem empregados ou numa procura ativa por emprego), deste modo partirá de nós a iniciativa de contacto com os possíveis entrevistados.

O guião aplicado aos gestores de recursos humanos é constituído por 16 perguntas divididas por quatro blocos temáticos (Anexo E). Cada um dos blocos procura responder a temas que considerámos pertinentes remetendo cada um deles para os diferentes aspetos da inclusão e retenção destas pessoas em cada uma das empresas entrevistadas. Procurámos também fazer sempre uma breve introdução do tema em estudo assim como perceber de qual era o entendimento do entrevistado sobre a PEA e o estigma invisível. Já o guião de entrevista para as pessoas diagnosticadas com PEA é formado por 22 questões e está divido em dois grandes blocos (Anexo D). No primeiro, procurámos fazer uma caracterização demográfica dos nossos entrevistados, no segundo procurou-se apreender de forma os entrevistados olhavam para as políticas atuais das empresas portuguesas, assim como entender de que maneira os mesmos se adaptaram as exigências atuais de emprego.

Importa ainda mencionar que todas as entrevistas realizadas foram virtuais, sendo que, antes da realização da entrevista foi entregue a cada participante um consentimento informando aos entrevistados os objetivos da investigação, identificando o investigador e orientadora, assim como a duração da mesma e garantia de anonimato e confidencialidade. Foi também requisitada a autorização para proceder à gravação das entrevistas.

Para analisar os resultados destas entrevistas, recorremos à análise temática, este tipo de análise permite a procura de padrões repetidos com algum tipo significado num conjunto de dados. Para realizar este tipo de análise, Clarke e Kitzinger (2004) defendem que, em primeiro lugar, deve-se ter conta a questão ou questões gerais de investigação que impulsionam a investigação, deste modo, a análise dará resposta à questão de partida da investigação, ainda assim, este tipo de análise permite também que a pergunta de partida seja ajustada à medida que a investigação avança. Em segundo lugar, se tiverem sido recolhidos

dados de entrevistas ou grupos focais, estas perguntas devem também fazer parte da análise. Por último, devem também estar presentes as perguntas que orientam a codificação e análise dos dados. Os autores defendem ainda que não existe uma relação necessária entre estes três factores, sendo até desejável que haja uma disjunção entre eles.

Tanto a forma, o produto da análise temática também varia, mas é importante que as questões delineadas acima sejam consideradas não só antes como durante as análises temáticas. Apesar das diferentes abordagens, não existem regras específicas para este tipo de análise, sendo assim possível formular diferentes combinações, sendo indispensável que a análise contenha uma descrição do que foi feito, bem como a razão (Braun & Clarke, 2006).

Esta análise apoiou-se em 6 fases distintas, primeiro foi importante transcrever os dados, ler e reler os mesmos, anotando as ideias iniciais, criando assim uma familiarização com os dados. Em segundo lugar foram gerados os códigos iniciais com o suporte do software MAXQDA, este software permitiu-nos realizar a análise dos dados através da construção de códigos, codificando características interessantes dos dados de uma forma sistemática. Neste caso, optou-se por criar códigos através da conjugação de várias expressões retiradas das entrevistas (Anexo B). Esta codificação está sempre relacionada com indivíduos, ou seja, os inquiridos. Como referem Kuckartz e Kuckartz (2002) estes códigos não têm necessariamente de ser pessoais, no sentido de pessoas com determinadas características ou traços característicos, mas podem também significar tipos de ações, situações, experiências ou atitudes, auxiliando assim o tratamento dos dados. Em terceiro lugar foi feita a pesquisa de temas, ou seja, agrupou-se os códigos formados anteriormente em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema, importante realçar que já tinham sido definidas algumas categorias *à priori*, como por exemplo, a inclusão, o desempenho, o recrutamento e a discriminação. Em quarto lugar, foi feita uma revisão dos temas anteriormente definidos, verificando se estes funcionam em relação aos outros bem como a sua relação com a questão global da investigação. Em quinto lugar, analisou-se e aperfeiçoou-se (quando necessário) os temas, no sentido de clarificar as categorias definidas bem como a própria análise. Finalmente, começou-se a produzir o relatório, aqui foram selecionados os exemplos retirados das entrevistas que finalizaram a análise.

4. Análise dos Resultados

Através da análise do conteúdo das entrevistas realizadas, procuramos agora perceber quais são as barreiras e desafios à inclusão e retenção dos colaborados diagnosticados com PEA na ótica das organizações e dos profissionais diagnosticados, deste modo, esta análise encontra-se dividida em 6 grandes temas: a inclusão no mercado de trabalho, o recrutamento, a progressão na carreira, as vantagens da contratação, a discriminação e ainda sugestões identificadas para o futuro.

4.1 Inclusão no mercado de trabalho

Com a utilização do conceito de inclusão no mercado de trabalho tencionámos compreender os métodos que as diferentes empresas usam para incluir estes colaboradores, assim como os desafios que estes encontram na sua inclusão. Assim, e depois da análise de todas as entrevistas foram definidos como temas de análise: a formação, o acompanhamento destes colaboradores, as alterações e adaptações no ambiente de trabalho, o acolhimento e ainda a valorização, em todos estes temas estão incluídas as respostas quer das empresas quer das pessoas com PEA.

Formação

Como descrito anteriormente, a formação deverá ser vista como um facilitador da inclusão e retenção destes colaboradores. Assim existem tipos de formações para este grupo de profissionais assim como para as suas equipas.

Todos os entrevistados revelaram a formação como sendo o pilar do sucesso desta integração. Foram identificadas diferentes abordagens a este tema, desde a formação prévia à liderança e às equipas (“Nós tentamos dar formações a todas as equipas, todas as equipas sabem como devem comunicar” A5), (“As chefias destes colaboradores foram preparadas para o tipo de pessoas que iriam ter nas suas equipas e como é que deveriam ser feitas as abordagens” A4) como a necessidade de existência de um tutor que ajuda neste processo (“existe também sempre um *buddy* destacado em cada equipa que serve de apoio nesta integração.” A1).

Relatou-se ainda a importância que a sensibilização das equipas representa na formação destes colaboradores e a sua sucessiva inclusão (“sempre tivemos pessoas com variadas condições, pelo que todos os nossos colaboradores estão habituados a estas diferenças o que facilita todo o processo de integração.” A3).

Compreendemos também que em muitos dos entrevistados este processo de formação dos profissionais é feito em conjunto com as Associações e Instituições promotoras de alguns projetos de inclusão, o que pode significar uma simplificação no processo de integração (“Em conjunto com a Valor T, todos nós temos ações de formação, assim como todas as equipas. Partilhamos boas maneiras de incluir, tentamos sempre que o colaborador se sinta preparado e que tenha tudo para poder efetuar o seu trabalho sem qualquer tipo de problema.” A2),

“(...) A própria consultora oferece ações de divulgação para toda a empresa, *learnings* avançados e personalizados sobre a inclusão de pessoas com estas neurodiversidades. Portanto todas as nossas equipas, quer lidam diretamente ou não com colaboradores com neuras diversidades, têm formações específicas sobre este assunto”, este entrevistado demonstrou também que o processo de formação não se restringe apenas ao momento de contratação, mas que é algo contínuo (“este processo é continuo, não existe apenas quando damos início ao programa. Todos os anos vamos tendo workshops e atividades que promovem diversos assuntos entre os quais as neurodiversidades no contexto corporativo.” A6)

Acompanhamento

O tipo de acompanhamento dado aos colaboradores, quer no momento de contratação quer a longo prazo, é também visto pelos entrevistados como algo indispensável para que os profissionais se sintam incluídos e que a sua retenção seja possível. Nesta lógica, é perceptível entender que todos em todos as organizações este acompanhamento é visto como algo a longo prazo. De notar que em muitos casos, este acompanhamento é também feito através de facilitadores deste processo, como os tutores, e em conjunto com as associações.

De realçar o processo o acompanhamento a longo prazo, como referido por alguns dos participantes, mudanças de rotina, principalmente de liderança, podem ser vistas como situações críticas onde este acompanhamento assume um papel de extrema relevância, “(existe sempre acompanhamento, quer por nossa parte quer pela Specialisterne, por exemplo quando o colaborador muda de chefia, isso é um acontecimento que pode gerar alguma ansiedade, e nos estamos cá. Tentamos definir tudo para que as rotinas sejam mantidas e que não exista uma quebra nos processos.”A6), o acompanhamento pode ter num momento inicial, o papel meramente auxiliar até a organização se sentir totalmente preparada para apoiar totalmente estes colaboradores “(Depois há sempre um acompanhamento, até porque a colaboradora que te falei veio através da APSA, eles ajudam nesse acompanhamento e

inclusão, é importante que eles estejam presentes e nos ajudem ao longo deste processo até percebermos a melhor forma de acompanhar estas pessoas” A4)

De realçar que um dos entrevistados considerou que apesar do acompanhamento ser necessário, os colaboradores não precisam de um acompanhamento demasiado extensivo pois considera serem bastante independentes “Todos os colaboradores que são integrados recebem o acompanhamento de um tutor que é responsável, é a pessoa que recorrem sempre que há algum tipo de problema, é a pessoa que os ajuda em qualquer tipo de dúvida (...) Mas posso dizer lhe que isto é mais necessário no início, e que os resultados que temos tido e que estas pessoas não precisam assim tanto de acompanhamento como achávamos no início, são bastante independentes, mas continuamos a investir na sua inclusão na mesma.” (A2)

Alterações e adaptações no contexto do trabalho

Podemos notar que ao longo das entrevistas foi identificado pela maioria dos participantes que seria sempre necessário partir para algumas alterações para poder incluir estas pessoas, não só alterações ao ambiente de trabalho como também algumas adaptações às tarefas.

Como dito anteriormente, os auscultadores de cancelamento de ruído são amplamente apoiados pelas organizações e profissionais diagnosticados com PEA como uma das adaptações mais fáceis de realizar e que maior impacto representa, “(e uma das coisas que soubemos que sempre lhe fazia confusão era o barulho e isso foi fácil, arranjamos aqueles *headphones* de ouvido que cancelam o ruido.” A3), para além desta adaptação, a oportunidade do trabalho remoto foi visto também como um ponto positivo pelos entrevistados, referindo ainda a dificuldade que o *open office* simboliza no seu dia-a-dia, (“todos nós temos acesso a *headphones* de cancelamento de ruído, temos a oportunidade de trabalhar em casa e mesmo quando precisamos de ir ao escritório temos sítios próprios, ou seja, não é o tradicional *open office* que tanta confusão nos faz, porque as pessoas não percebem, mas um ambiente de *open office* é terrível para nós, eu distraio me com uma facilidade enorme e demoro muito mais tempo para voltar ao meu ritmo.” B2). A adaptação à luz foi, ainda que menos referida, vista como algo a ter em conta, (“temos um rapaz de que é hipersensível à luz então trabalha de óculos escuros, toda a gente foi avisada e hoje é perfeitamente normal, porque foi algo que comunicamos com tempo.” A5).

Um dos entrevistados relatou ainda que apesar de ter direito ao trabalho remoto, uma das alterações que facilitou o seu trabalho foi poder levar o seu cão de assistência quando se deslocava ao escritório “(...)a minha equipa é bastante acessível, conseguimos fazer todas as adaptações dentro da equipa, recentemente, como tenho um cão de assistência, foi necessário

pedir à equipa de terapia ocupacional, e não houve problema. É um processo que demora, obviamente, mas não há problema e eles mesmo disseram que acham que eu deveria continuar no trabalho remoto.” (B1)

Estas alterações foram ainda vistas como necessárias, mas também como não sendo de carácter dispendioso (“Acho que não são precisas adaptações enormes, as vezes são alterações mínimas e já ajudam, até porque as vezes são alterações que vão ajudar todos os nossos colaboradores e não apenas este grupo.” A2), os participantes relataram também a importância que algumas destas alterações podem ter na vida de todos os outros colaboradores sem qualquer tipo de neurodiversidade, como por exemplo a reformulação dos espaços de trabalho (“Outra coisa é as empresas começarem a perceber que não temos de reinventar a roda para incluir estes colaboradores, por vezes são coisas tão simples como *headphones* de supressão de ruído, não é difícil. Por fim, gostaria de dizer também que, algo que notamos foi que algumas adaptações que fizemos para pessoas com PEA acabaram por indiretamente ser úteis para todos os colaboradores, por exemplo a reformulação dos escritórios” A1).

Acolhimento

O processo de acolhimento é em muitas das empresas o primeiro contacto destes colaboradores com as equipas e colegas. Observámos que os entrevistados criaram processos diferentes para este grupo, sendo que estes programas tiveram muitas vezes o apoio das instituições e/ou associações. Um dos entrevistados referiu a existência de jogos como um excelente momento do acolhimento, por ajudar os colaboradores a conhecerem os seus colegas sem ter uma necessidade significativa de comunicação.

(“Depois do processo de seleção, fizemos um momento de acolhimento diferente. E o que é que nós fizemos? (...) fizemos um momento com alguns jogos online para que eles pudessem participar no acolhimento e para que pudessem dar a conhecer algumas das suas características positivas. É claro que nós estudamos tudo isto anteriormente, fomos ver quem é que gosta de música, que tipo de música gosta, quem é que gosta de cozinhar e depois, colocámos algumas frases para que todos tentassem adivinhar, o “Quem é Quem”, quem é que gosta de música, quem é que gosta de cozinhar, quem é que gosta dançar, quem é que gosta disto e daquilo, porque isto é uma forma de os integrar e de eles se darem a conhecer também. Correu muito bem, muito bem.” A4).

“(Olha aqui o processo é bastante peculiar, isto porque nós temos o nosso próprio processo de *onboarding* mas, como a inclusão destas pessoas é feita através do programa da

Specialisterne, eles também nos ajudam com todo esse processo. Fazemos algumas atividades através de jogos, por exemplo, adaptado às tarefas deles A6)

Foi também verbalizado por um dos entrevistados a importância que alguns programas representam no sucesso do processo de acolhimento destes colaboradores. (“Este programa, criado por nós, tem cerca de 250 tutores dedicados e mais de 200 locais de trabalho, portanto como podes calcular já conseguimos incluir bastante gente, cerca de 300 pessoas no grupo. Pessoas com deficiência intelectual e cognitiva são cerca de 15/20 penso. Portanto todo o nosso processo de integração começa neste centro e é por isso diferenciado” A5).

Valorização

Mostrou-se também que, a valorização é identificada pelos entrevistados como algo essencial para conseguir reter o talento. As empresas acreditam que a melhor maneira de conseguir valorizar estes colaboradores são os programas em parceria com instituições especializadas na PEA, (“a melhor maneira de valorizar estes colaboradores é mesmo falar com associações, falar com consultoras especializadas neste assunto. Nós não nascemos ensinados e temos de ser honestos o suficiente para perceber que a maneira que estamos habituados a incluir e valorizar a maioria dos colaboradores pode não ser a mais correta quando falamos deste grupo de pessoas”A6)

Um dos entrevistados refere que se sente valorizado quando a organização acredita no seu trabalho, e que lhe oferece as condições necessárias para se desenvolver, sendo que nem sempre a valorização de um colaborador está ligada a aumentos salariais (“nem sempre o que mais nos preocupa são as questões monetárias, é o facto de percebermos que realmente estamos a ser valorizados e que ao contrário do que já nos disseram, somos capazes de acrescentar valor mesmo sendo diferentes”B2). A ideia de valorizar para conseguir reter o talento é também partilhada por outro dos participantes, que acredita que é a partir da adaptação de vários processos que acredita ser possível fomentar a sua retenção, (“Ter pessoas com incapacidades e condições especiais na nossa empresa não servirá de nada se não conseguirmos espremer tudo aquilo que têm para oferecer, e só conseguimos retirar todo esse talento se nós conseguirmos adaptar e arranjar as melhores maneiras de os incluir” A1).

Foi ainda destacado a existências de algumas políticas de diversidade como algo que estes colaboradores valorizam nas empresas.

“(…). Existem várias políticas de diversidade, ou seja, nós temos constantemente Workshops obrigatórios dentro da empresa sobre diversidade, sobre autismo, sobre questões

raciais, questões LGBTQ, etc., para promover a igualdade no trabalho. (...) inclusive houve um autista onde eu trabalho que teve a possibilidade de que a universidade lhe pagasse para ele apanhar o táxi e não ter de andar de autocarro, por exemplo, isto também conta como valorização” (B1)

Recrutamento

Através da análise dos conceitos de parcerias e programas das empresas e desafios no recrutamento, desejámos perceber de que forma são realizados os processos de recrutamento e seleção nas empresas entrevistadas. Assim como o impacto adjacente a este processo, tanto para as empresas como para os colaboradores.

Parcerias e Programas das empresas

Através de parcerias com instituições especializadas na formação e inclusão de pessoas com PEA no mercado de trabalho ou do desenvolvimento de programas específicos nas organizações para a contratação destas pessoas, foi possível compreender que, todas as organizações por nós entrevistadas dispõem de um programa de recrutamento e seleção diferenciado e adaptado a este grupo. Foram vários as parcerias enumeradas pelos participantes, desde a Santa Casa de Misericórdia que (“deu um conjunto de currículos e de perfis que nós entrevistámos. Analisámos o que é que fazia sentido e selecionámos.” A4), empresas especializadas neste tipo de Consultoria, que trataram de (“todo o nosso processo de recrutamento e seleção é feito em conjunto com a empresa de consultoria, pelo que, a nos só nos cabe escolher candidatos do leque de pessoas que eles nos referem (...) desta maneira o processo não só é mais fácil como justo para estas pessoas (...) o projeto começa pela consultora a encontrar um grupo de pessoas com autismo que possam ser potenciais funcionários para o nosso projeto, tendo em conta os requisitos específicos dos cargos disponíveis.” A6), iniciativas como a Valor T que oferecem suporte na identificação de perfis e também no processo de entrevistas (“O processo é realizado em conjunto com a Valor T, o contacto é feito com o objetivo de obter suporte na identificação de perfis adequados às nossas necessidades” A2), até às iniciativas criadas pelas organizações e sem o apoio externo, como é o caso deste centro (“Nós já temos o centro, através do qual tratamos de todas as candidaturas, ou seja, e um canal totalmente diferente do recrutamento normal (...) penso que devemos criar projetos para estes indivíduos, não podemos de qualquer maneira usar os canais tradicionais para os contratar.” (A5)

É ainda relatado a importância que estas parcerias podem ter no recrutamento destas pessoas, um dos participantes, refere a relevância da divulgação das condições dos candidatos nas fases pré-entrevista (e no caso de serem candidaturas espontâneas ou abertas a todo o mercado), para que deste modo, seja possível reencaminhar os mesmos para o centro especializado da empresa, sendo assim o processo de recrutamento totalmente ajustado (“Como nos não queremos perder essas pessoas numa fase tão inicial, nós entregamos sempre um documento em que o candidato pode completar e especificar se tem alguma condição, é com base nesse questionário que depois conduzimos a entrevista, quando sabemos que a pessoa tem algum tipo de autismo a entrevista é diferente, primeiro a pessoa não é obrigada a ligar a câmara, segundo o processo é também mais pequeno, deixa de haver longas conversas e passa a haver mais situações de *assessment*, exercícios para a posição. No final da entrevista gostamos sempre de enviar um questionário para perceber qual foi a opinião do processo e em que aspetos podemos melhorar.” (A1)

Desafios do recrutamento e seleção

Foram também bastantes os desafios deste processo identificados tanto pelos empregadores como pelos colaboradores. Temas como a dificuldade na socialização (“é injusto fazer um processo de entrevista para analisar por exemplo o *fit* cultural da pessoa quando estamos a falar de uma pessoa com autismo, vamos achar que se trata de uma pessoa fechada e que não se dá muito à socialização, ou por exemplo, não podemos simplesmente perguntar “conte-me um pouco sobre si” A5), a comunicação (“Outro desafio, é que estas pessoas são super honestas, não entendem por exemplo o sarcasmo e temos de ter muito cuidado com isso, não queremos que nos levem a mal.” A5) demonstraram ser os obstáculos que os empregadores mais enfrentam no recrutamento e seleção destes indivíduos. Os entrevistados acreditam ver no recrutamento inclusivo uma das chaves do sucesso na integração e inclusão de colaboradores com PEA (“o maior desafio vem na falta de um recrutamento inclusivo” A2), foi das frases mais vezes mencionadas, os participantes acreditam que o recrutamento não deve ser igual para todas as pessoas, e que, uma simples pergunta como “guie-me pelo seu cv” pode ser bastante intrusiva causando pânico e bloqueios.

Foi também reportado que este processo apresenta desafios logo na fase da atração e que se pode prolongar nas entrevistas, (“as dificuldades começam logo na atração, as vezes os RH recebem um super CV, mas no processo de entrevista o candidato não se consegue expressar, não consegue olhar nos olhos sequer, e isto pode cortar logo todo o processo” A6),

atribuindo o sucesso deste processo as parcerias e programas de emprego inclusivo (“Por isso é que penso que este tipo de parcerias e programas são benéficos, conseguimos aprender e tornar o nosso processo de recrutamento mais inclusivo” A6).

Alguns dos entrevistados reportaram ainda o sentimento de injustiça que experienciaram em recrutamentos tradicionais.

Foi primeiro descrito a dificuldade de se expressar e até de estar atento quando o processo de entrevista era tradicional (“nunca me senti válido para a posição que me candidatava porque chegava à entrevista e não conseguia reter nada, principalmente quando eram aquelas entrevistas com 2 e 3 pessoas da empresa, era quase impossível eu conseguir mostrar o que sou” B3), aliado ao sentimento de injustiça sentido pelos participantes foi também mencionado o efeito que um processo de recrutamento tradicional tem na vida destes indivíduos, mesmo depois de o terem finalizado (“Senti-me injustiçado, como te disse não acho justo que um processo de recrutamento seja feito de igual para pessoas diferentes, existem muitas empresas a perder talento por isto mesmo. Foi sempre muito exaustivo ter de fazer 2 e 3 processos de entrevistas, estava sempre muito ansioso e não conseguia pensar. Passava semanas mal por culpa de um processo de recrutamento. Só quando nos faziam exercícios e que eu conseguia demonstrar o meu valor” B2)

4.2 Progressão na carreira

Procurámos compreender de que maneira é vista a progressão na carreira de colaboradores com PEA por parte dos seus empregadores, os entrevistados identificaram o *timing*, o potencial dos colaboradores e alguns desafios como sendo as situações que mais relevância apresentam quando se referem a este tema.

Timing

O tempo que leva a progredir foi identificado por um dos entrevistados, como sendo diferenciado. Acredita que dado as especificidades da condição que o tempo poderá ser mais longo. Um dos participantes acredita que apesar de existir oportunidades, a evolução destas pessoas apresenta um timing mais longo e que por isso poderá ser mais complicado

(“Depende, depende dos próprios. Depende se surge a oportunidade e depende dos próprios a sua evolução. Eu não vou mentir, não vou esconder que estas pessoas têm mais dificuldade em evoluir, têm um timing diferenciado. Pronto, mas acredito que o timing seja mais longo” A4)

Este tempo mais demorado é também referido por outro dos participantes que admite que apesar do sucesso, esta promoção pode ser demorada, alertando ainda para os diferentes significados de promoção entre os indivíduos com PEA (“Há imensos casos de sucesso, de colaboradores que começaram com estágios e hoje já têm anos de casa. Mas as vezes, e dependendo sempre da função que ocupam, pode ser mais demorado, e não só pelas suas características, mas também porque aquilo que é promoção para nós pode não ser bem vista por eles” A5).

Potencial destes colaboradores

Os entrevistados referiram os colaboradores com PEA como sendo capazes de progredir nas suas organizações, demonstrando extremamente disponíveis para promover estes colaboradores sempre que o seu desempenho apresenta os níveis desejados. Quando questionados sobre a existência ou não de potencial nestes colaboradores, enumeraram alguns casos de sucesso.

Um dos participantes afirmou que existe sempre oportunidade, e que estas são sempre avaliadas com base na performance destes indivíduos, referindo que, dada os níveis excelentes de produtividade destes colaboradores, a progressão deste grupo dentro da empresa tem sido um sucesso (“A mesma que qualquer pessoa, a progressão é feita principalmente com base na performance, e como te disse anteriormente, estas pessoas têm todas tido níveis excelentes de produtividade. Por isso é relativamente fácil para eles progredirem.” A6), foi também revelado que apesar de muitos destes colaboradores começarem no regime de estagiário, hoje são muitos os colaboradores com contratos sem termo, mesmo contratados fora de programas de emprego apoiado (“Temos muitos casos de sucesso, pessoas que começaram como estagiários e hoje já são efetivos, pessoas que até foram contratadas fora do programa Valor T” A2)

Um entrevistado, alertou ainda para a preocupação da promoção não significar uma mudança total na equipa e/ou departamento, pois como referido anteriormente, mudanças repentinas nas rotinas destes colaboradores podem ser responsáveis pela fomentação de crises neste grupo, (“nós damos sempre oportunidades sempre que há espaço para isso, neste caso específico, tentamos sempre que a promoção não significa uma mudança de equipa total nem de departamento.” A1)

Desafios enfrentados na progressão destes colaboradores

O desempenho e a existência de oportunidades muitas vezes não são suficientes para a progressão de carreira destes colaboradores ser um sucesso, percebeu-se que este é um

processo com desafios particulares. Atendendo às declarações anteriores, os desafios mais vezes descritos pelos entrevistados foram: cargos de liderança “(temos é que ter em atenção a alguns pormenores, por exemplo, o que para nos pode ser progressão para eles poderá não ser, por exemplo um cargo de manager.”, A6) assim percebemos, que a progressão não deverá ser vertical no sentido de chegar a cargo de liderança, como demonstram vários participantes, este tipo de progressão pode causar vários problemas (“ainda existe muito aquela progressão vertical, ou seja, o colaborador acaba muitas vezes por ser team leader, e isso para um autista pode não ser vista como progressão, mas sim um impulsionador de alguns problemas, temos que os proteger nestes casos.”, A2), mudanças totais e repentinas (“eles valorizam imenso a sua rotina e que qualquer mudança repentina pode representar problemas gravíssimos”A2) e ainda a rutura com as suas tarefas e responsabilidades dos cargos atuais.

É possível afirmar que quando encaramos este tema, não devemos ter apenas em conta indicadores como o desempenho, muitos destes colaboradores valorizam a sua rotina, pelo que não identificam esta questão como um incentivo ou benefício, mas sim um impulsionador de problemas (“Pessoas com PEA, pelo que tenho visto, muitas vezes ficam contentes com o seu cargo, e já tive o caso de querer promover uma pessoa e ela estar muito reticente, isto porque era tudo novo, cargo novo, projeto novo, responsabilidades diferentes”, A1)

A progressão não deverá, contudo, ser vista como algo proibido para colaboradores com PEA, deverá sim, e tal como indicado pelos entrevistados, ser tida como um processo paciente e apoiado (“mas perceba que estas são pessoas que não gostam muito quando mudam as suas rotinas, pelo que nem sempre uma promoção poderá ser bem vista se não for feita com o máximo de atenção, temos de ter sempre muito cuidado”, a5)

4.3 Vantagens na contratação de pessoas com PEA

A utilização do conceito de vantagens na contratação permite perceber que vantagens as organizações identificam na contratação de pessoas com PEA, assim como os benefícios que estes acreditam obter com a sua empregabilidade.

Os entrevistados nomearam diversos aspectos positivos resultantes da contratação destas pessoas para a sua organização, destacando o baixo nível de absentismo (“estas pessoas raramente faltam ou chegam atrasados, o absentismo é muito baixo!”,A6), a capacidade de concentração e o alto nível de detalhe nas suas tarefas (“a sua atenção, o seu

foco para coisas que já estão estruturadas é incrível (...) a facilidade com que completam tarefas orientadas por processos é magnifica”,A2); “desde a sua imensa capacidade de resposta a todos os projetos, são muito rápidos e metódicos a realizar tarefas, soa mesmo muito perfeccionistas. São bastante exemplares, nunca falham com prazos por exemplo”,A5); “(...) eles têm um talento nato para isto, é incrível a facilidade com que realizam todos os seus projetos, o seu foco é imenso. Depois de explicares o que precisas, eles raramente precisam de ouvir uma segunda vez ou até tirar dúvidas” (A1)

Foi também referido que a comunicação é uma das grandes vantagens adjacentes à inclusão de pessoas com PEA nas organizações, os entrevistados referiram que “Quando comunicamos com neurodiversos temos de ser diretos e concisos, quantas vezes já tivemos em reuniões de horas que bem espremido não temos conteúdo nenhum? Ora aprender a comunicar com neurodiversos dá-nos a capacidade de comunicar melhor, somos muito mais eficientes e todos ganhamos” (A6)

A eficiência na comunicação foi também partilhada por outro dos entrevistados, “Aprendemos a comunicar, claro que não existem aquelas conversas de café, mas em conversas formais passamos de reuniões de as vezes 1h e meia para 40 minutos, conseguimos ser muito mais eficientes” (A2)

Os entrevistados reconhecem que esta contratação tem influência na forma como são tidos pela sociedade assim como identificaram que por vezes assume também uma estratégia de Responsabilidade Social e de *Employer Branding* (“isto é uma promoção de um recrutamento inclusivo num ambiente inclusivo e que acaba por favorecer não só os elementos que são abrangidos por este processo, como também para os colaboradores que estão na empresa (...) Olham para a sua organização como uma organização inclusiva, portanto, é positivo para os que entram” (A4), os participantes reconhecem que as práticas de recrutamento inclusivo impactam todo o recrutamento da organização (“E sermos reconhecidos por estas práticas não é só positivo para pessoas com neurodiversidades, acaba por ser positivo para todo o processo de recrutamento da empresa, é sempre mais fácil de captar talento quando as pessoas sabem que somos inclusivos.” A6), referindo também a importância de distinções obtidas através da implementação destas práticas (“nós já temos selo de melhor empregador, este selo só é possível devido a iniciativas como estas, já notámos um aumento de candidaturas espontâneas deste grupo de pessoas e não só, as pessoas querem trabalhar num lugar inclusivo” A3).

Em suma todos os empregadores concordam que, estas políticas resultam sempre numa facilidade de recrutar e reter todo o tipo de talento (“É hoje mais fácil para nós atrair

talento do que era há uns anos, isto porque as pessoas sabem que nos preocupamos com elas, temos provas dadas.”, A1)

Nesta lógica, e apesar de terem sido vários os desafios identificados na inclusão destas pessoas nas empresas, todos os entrevistados se demonstraram impressionados com os níveis de produtividade alcançados por estas pessoas, principalmente em posições de IT “posso te dizer que, sem dúvida superaram as expetativas (...) estas pessoas têm todas tido níveis excelentes de produtividade (...) quando se adaptam e nós aprendemos a viver com elas, acredito que facilmente superam a pessoa “comum”. Eu costumo dizer que eles têm superpoderes, porque têm mesmo. E nota-se que em posições de IT (que são as que posso falar) conseguem facilmente ser colaboradores com altos níveis de excelência.” A6); sendo que outros cargos que envolvam um nível de interação social mais elevado, esta produtividade já apresenta resultados diferentes (“Nesta parte, por exemplo de loja já é mais complicado, e acredito por culpa da interação social que são obrigados a ter” (A5); importante ainda revelar que um dos participantes atribuiu uma diminuição no tempo em que estas pessoas realizam variadas tarefas quando comparadas com outros colaboradores (“por norma as tarefas feitas pelos colaboradores com PEA são feitas em 60/70% do tempo do que qualquer outro colaborador. E não é só a questão de serem mais eficientes, as suas *tasks* são também menos propícias a apresentarem erros. Isto é fantástico. São colaboradores completamente autossuficientes e com um talento enorme.”, A1)

4.4 Sugestões identificadas para um futuro mais inclusivo

Esta categoria permitiu-nos identificar algumas sugestões dos empregadores e pessoas com PEA para melhorar o processo de inclusão e retenção nas empresas portuguesas. Quando questionado sobre o futuro, a legislação e os incentivos foram temas que tiveram atenção de todos os entrevistados (“era importante que houvesse mais empresas a respeitar a legislação e a contribuir para a empregabilidade das pessoas com deficiência, com necessidades especiais, e a começar pelos organismos públicos (...) Acho que deviam existir mais incentivos, sobretudo quando termina o estágio para incluir esses colaboradores nos quadros da organização. Eu não digo para sempre, mas sei lá, por exemplo, nos 2 primeiros anos, isenção da segurança social, algo deste género.”, A4)

De notar que a opinião sobre quotas de contratação demonstrou estar dividida entre as organizações e colaboradores, com as organizações a acreditarem que “as quotas não devem ser aumentadas, porque se nem os 2% estão a ser respeitados pela maior parte das empresas,

para que aumentar as cotas?” (A4), “Mas sou contra quotas ou qualquer tipo de imposição, não funciona muito bem quando fazemos as coisas obrigados” (A1), e as pessoas entrevistadas a considerar que deveria existir um “(...) aumento das quotas, mas um aumento sustentado pelo estado, ou seja, não deveria ser só aumentar a percentagem, esse aumento deveria estar aliado a um conjunto de políticas e práticas que as empresas deveriam seguir para que possamos realizar o nosso trabalho.” (B3)

Os incentivos assumiram vários tipos e formas nas sugestões, um dos incentivos mais referenciado pelos entrevistados foram os subsídios para suportar possíveis mudanças nos escritórios (“e se por exemplo a inclusão implicar grandes mudanças nos escritórios talvez o estado pudesse financiar com alguns subsídios às empresas” (B3) ou como incentivo para a inclusão destas pessoas (“Talvez também numa primeira fase, subsídios para a inclusão de pessoas com PEA fosse também uma boa ideia”, A1)

A divulgação dos casos de sucesso, assim como o trabalho das associações, foi também tido como importante pelos entrevistados, estes consideram que “Primeiro que tudo, temos de realizar mais projetos destes, mais empresas de consultoria a fazer este tipo de programas. Ainda é muito pouco conhecido, e quando falamos de temos de diversidade e inclusão raramente nos lembramos dos neurodiversos” (A6)

Acreditando que a divulgação do trabalho realizado pode levar a mais empresas a adotarem comportamentos e programas inclusivos (“acredito que há empresas que estão até abertas para receber mais pessoas, mas que não o fazem por desconhecimento, pensam que têm que mudar tudo para as poder receber quando não é bem assim”, A3), assim como o desenvolvimento e consequente partilha de um manual de integração (“deveria existir mais acesso e promoção da informação existente. Partilhar resultados de estudos e de manuais de integração seria muito bem-vindo e sem dúvida benéfico.”, A5)

Estas organizações partilham assim a opinião que os casos de sucesso devem ser divulgados pelas autoridades competentes, de maneira que o talento não seja desperdiçado (“gostava que estes casos de sucesso fossem mais divulgados, que todas as empresas começassem a olhar para o que está a ser feito a este nível e pudessem adaptar ao seu negócio. Isto seria benéfico para todos nós e principalmente para os que mais precisam desta integração, os autistas que tem neste momento o seu talento completamente desperdiçado”, A1).

Por último, foi ainda referido que o estado deveria ter um papel de maior preponderância a ligar o trabalho feito pelas associações e as empresas, servindo assim de facilitador (“Acho que todo este processo deveria ser reformulado, e que de certa maneira

existisse alguma “ponte” entre algumas associações e consultoras, e as empresas.”,A6); (“como disse (as associações) fazem um trabalho incrível, mas penso que esse trabalho não chega às empresas, o estado por exemplo poderia fazer essa ponte.”, A1)

4.5 Discriminação

A utilização do conceito da discriminação tem como objetivo percecionar a maneira como é tido este tema pelos entrevistados assim como perceber se representa um desafio na inclusão destes colaboradores.

Os entrevistados confirmaram a existência de sentimentos discriminatórios na sociedade com este grupo de pessoas (“existe discriminação em várias organizações e não é só em relação à deficiência, é em relação a tudo”,A4), mas relataram também que procuram sempre diminuir os níveis deste tema na sua organização, através da formação e da aplicação de questionários (“Nós tentamos dar formações a todas as equipas, todas as equipas sabem como devem comunicar e sabem que algumas crises podem acontecer pelo que tentamos sempre antecipar os problemas”,A5); (“Eu acredito verdadeiramente que não, até porque como te disse todos fomos treinados para saber receber estas pessoas, não foi algo do dia para a noite.”,A1).

Um dos entrevistados afirmou que, a diversidade presente na sua força de trabalho é um facilitador para um ambiente mais inclusivo e menos discriminatório “Olha aqui dificilmente, temos uma percentagem ainda grande de pessoas diagnosticadas, e até pelos inquéritos que fazemos esse são um ponto que tem sempre bons resultados” (A6)

Segundo um dos participantes, o preconceito pode ganhar espaço quando não existe informação e formação suficiente, acreditando que o acompanhamento poderá ser a solução para eliminar este sentimento “Sabemos que ao início é difícil, até porque estas pessoas não vão perceber certas piadas, ironia, e nem vão convidar ninguém para um café, e isso pode gerar um certo distanciamento. Mas acho que se o acompanhamento for o correto que é possível eliminar este preconceito.” (A3)

Quando questionados sobre possíveis causas deste tema, os entrevistados, acreditam que o desconhecimento sobre a condição é por vezes o desafio mais vezes experienciado no mercado de trabalho “Existe muito desconhecimento sobre o autismo e outras condições, o que por vezes causa este preconceito, como disse no recrutamento, esta condição é muitas vezes invisível, podemos estar a cortar um autista de um processo de recrutamento sem perceber que ele tem esta condição” (A2)

Porém, mesmo quando contactados pelas organizações, alguns participantes continuam a sentir-se ignorados, pois acreditam que o motivo da sua contratação não é o correto “Sinto que o mercado de trabalho nos ignora, sinto que nos põe a todos num saco e diz “não queremos saber de vocês (...) e muitas empresas que nos contactam nota se claramente que não têm interesse no nosso trabalho, mas sim em preencher quotas e em ser uma empresa com prémios de inclusão.” (B3)

Além disto, foi ainda relatado por um dos participantes que, a legislação pode também ser uma condutora da discriminação “é necessário ter uma percentagem de 60% de deficiência para aceder aos benefícios. O que é que acontece? Em primeiro lugar, nem todos os autistas, principalmente adultos, têm atestado multiusos. Porquê? Porque o diagnóstico é caríssimo, por vezes vão ao sistema nacional de saúde e são recusados constantemente. Por exemplo, estamos a falar agora, se calhar, não notas que eu tenho uma deficiência ou várias, mas o autismo é algo sensível e, portanto, se nós vamos a um médico, as juntas médicas normalmente para te passarem o atestado multiusos atendem-te durante 5 minutos, como é que numa consulta de tão pouco tempo conseguem avaliar algo tão sensível?” (B1)

Constatou-se ainda que, um dos comportamentos mais comuns destas pessoas para lidar com a discriminação é o de não divulgar a sua condição nos processos de recrutamento “Torna-se assustador para nós fazer a divulgação (que somos autistas), porque sabemos que podemos facilmente ser despedidos por outra coisa qualquer. Aliás, eu conheço vários autistas que tiveram de esconder para conseguir arranjar emprego, porque estavam constantemente a receber um não para entrevistas, e só conseguiram respostas positivas quando esconderam a sua condição.” (B2)

Por fim, é importante ainda realçar que, foi também referido que a educação pode por vezes apresentar níveis discriminatórios, como relata um dos entrevistados “(...) as adaptações dentro das universidades não é algo legislado e é a aberto às universidades. Teoricamente, eles têm de fazer, mas a verdade é que é cada um faz por si. E o que acontece é que de momento, estão também as pessoas com deficiência a sair das universidades por falta de adaptações. O que acontece é que as pessoas com deficiência têm menores qualificações e acaba por ser ainda mais difícil arranjarem emprego.” (B1)

5. Discussão

A presente investigação visou analisar o comportamento dos empregadores portugueses face à contratação, e respetiva inclusão e retenção de indivíduos diagnosticados com PEA, de acordo com a perspetiva das empresas e dos indivíduos diagnosticados. Este objetivo geral foi traduzido nos seguintes objetivos específicos: i) Compreender quais as barreiras e desafios que poderão impactar os trabalhadores com PEA no local de trabalho; ii) Determinar a existência ou não, de potencial na empregabilidade e identificar causas na origem do desemprego deste grupo; iii) Identificar e definir estratégias organizacionais e métodos de trabalho que contribuem para a inclusão e empregabilidade de pessoas com PEA, contrariando as práticas atuais.

Quanto aos desafios e barreiras que os trabalhadores diagnosticados com PEA podem enfrentar no local de trabalho, foi possível verificar que um dos maiores desafios tanto nas perspetivas dos empregadores como dos colaboradores prende-se com o recrutamento. Foram muitos os participantes que, ao longo da entrevista, se referiram à falta de processos de recrutamento e seleção inclusivos como um dos maiores obstáculos que estes indivíduos se deparam no mercado de trabalho. Todos os empregadores participantes neste estudo adaptaram o seu processo de recrutamento e seleção para poder captar este talento. Esta adaptação assumiu duas grandes formas: o processo de recrutamento e seleção feito em conjunto com associações e instituições especializadas ou recrutamento feito pelo empregador através de canais e recursos diferenciados.

Tal como Annabi e Locke (2018) referem, a falta de um ambiente inclusivo e neurodiverso pode levar a que estes indivíduos escondam os seus sintomas durante este processo, levando a um *turnover* prematuro. Esta, foi uma das práticas identificadas pelos participantes, verificou-se assim, que os colaboradores entrevistados já tinham - pelo menos uma vez - omitido a sua condição para obter emprego.

Num estudo de Bublitz *et al.* (2017), apenas 25% dos participantes com PEA reconheceram componentes da sua deficiência antes de lhes ser pedido que revelassem algo pessoal, enquanto 69% apenas revelaram completamente ao entrevistador depois de questionados, as preocupações com o julgamento, discriminação e estigma estavam entre as causas da não revelação. O desconhecimento e o preconceito foram também apontados pelos participantes como umas das barreiras experienciadas na sua inclusão do mercado de trabalho, ao longo das suas respostas, os participantes revelaram que raramente se sentiam considerados para as posições a que se candidataram após terem divulgado a sua condição.

Através de um estudo realizado com candidatos diagnosticados com PEA, foram feitas candidaturas a empregos em que a sua deficiência não era suscetível de afetar a sua produtividade, constatou-se assim que, quando comparados com os indivíduos que não revelaram a sua condição, aqueles que revelaram obtiveram 26% menos recomendações de interesse por parte dos empregadores (Ameri *et al.*, 2018).

Embora a literatura demonstre que a partilha da condição poderá ser prejudicial para o individuo, os empregadores entrevistados demonstram que esta partilha assume uma importância extrema na contratação deste grupo. É através desta partilha que os empregadores conseguem redirecionar os seus candidatos para um processo de recrutamento diferenciado. Ainda que a maioria dos participantes tenha decidido revelar plenamente a sua deficiência, é importante que aferir que em muitos dos processos de recrutamento em que estes participaram, não partilharam os seus pontos fortes ou como superariam potenciais desafios, o que poderia afetar as suas hipóteses de serem contratados. Assim percebemos que esta partilha deverá ser sempre associada a um processo de recrutamento inclusivo (Ameri *et al.*, 2018).

Contudo, e como identificado por Ohl *et al.* (2017), em processos de recrutamento inclusivos e levados a cabo por organizações com programas de emprego inclusivos, observou-se que os participantes com PEA que revelaram a sua condição ao empregador eram três vezes mais prováveis de serem empregados do que aqueles que não revelaram.

Os resultados demonstraram que a falta de adaptações no local de trabalho podem significar um aumento do *turnover* por parte deste grupo. Ao longo das suas respostas, os participantes, revelaram que estas adaptações assumem uma importância extrema não só no processo de contratação como no de inclusão e retenção. Quanto à necessidade destas adaptações no local de trabalho, os participantes relataram que era importante prestar apoio durante o processo de recrutamento e, por conseguinte, estas adaptações deveriam incluir a adaptação do emprego às competências de cada indivíduo. Constatou-se que os funcionários com PEA devem ter um processo específico para abordar quaisquer preocupações que tivessem com as suas necessidades. Contudo, alguns estudos notaram que a qualidade das adaptações fornecidas era questionável porque 60% dos participantes mencionava que os colegas de trabalho designados que deveriam prestar apoio não estavam presentes com a frequência que esperavam (Senechal *et al.*, 2011).

Além disto, quando examinado os recursos de apoio ao emprego para pessoas com PEA verificou-se que a qualidade e o impacto benéfico dos serviços de apoio ao emprego para adultos com PEA pode ser muitas vezes percebido de forma mais favorável pela

organização do que para os próprios indivíduos com PEA. Scott *et al.*(2018) corroboram esta afirmação quando afirmam que os empregadores relataram sentir-se mais confiantes em empregar indivíduos com PEA quando estes recebem apoio contínuo e externo de prestadores de serviços de emprego para deficientes. Alguns dos participantes relataram ainda que existe a necessidade de prestar apoio dentro da sua equipa, tais como formação no local de trabalho, explicação da cultura no local de trabalho e o encorajamento de capacidades de comunicação eficazes.

O estudo demonstra também a importância do papel dos líderes na inclusão e retenção destes colaboradores nas suas equipas. Estilos de liderança transformacionais de liderança que façam uso de formas abstratas de comunicação, tais como metáforas, podem levar a desafios para indivíduos com autismo, uma vez que estes podem ser causadores de *stress* e ansiedade para aqueles que os experimentam (Parr *et al.*, 2013). Indivíduos neurodiversos podem ainda processar situações sociais de forma diferente das pessoas neurotípicas, por exemplo, as pessoas com autismo podem preferir a comunicação explícita e a linguagem literal, estas pessoas têm dificuldade em compreender expressões idiomáticas como o sarcasmo (Happé, 1995). A existência de eventos dinâmicos e de ritmo acelerado assim como a falta de instruções para a realização de tarefas e projetos podem levar ao aumento do *stress* e ansiedade representando também um risco na sua inclusão (Austin & Pisano, 2017).

É por isto, fundamental observar que os fatores e apoios que ajudaram os indivíduos com PEA a encontrar emprego, tendo sucesso na sua inclusão e diminuindo as barreiras já referidas, foram o apoio organizacional, aconselhamento de colegas de trabalho, liderança de apoio, e modificações ao ambiente do trabalho.

Foi principalmente em áreas de TI que os empregadores identificaram as vantagens na contratação destes indivíduos, os participantes sublinharam a importância das capacidades cognitivas únicas desta população, tais como atenção ao detalhe, processamento sistemático de informação, deteção de erros, reconhecimento de padrões e pensamento sistémico. Annabi *et al.* (2018), identificaram também a presença de capacidades na visualização e produção ordenada de códigos. De acordo com estes autores, estas capacidades cognitivas únicas e inerentes tornam os indivíduos com autismo especialmente adequados para uma variedade de papéis dentro das tarefas de TI.

Os resultados deste estudo demonstraram que estas organizações tiveram ganhos tangíveis na produtividade, inovação e qualidade, que podem ser atribuídos aos funcionários com autismo. Além disso, e de acordo com Austin e Pisano (2017) as organizações que abraçam uma força de trabalho diversificada estão mais aptas a servir uma clientela maior e

mais diversificada, bem como a penetrar mercados mais amplos e complexos, deixando-as assim com o dobro da probabilidade de excederem as expectativas de desempenho financeiro.

Os participantes identificaram também alguns atributos nesta população que torna a sua contratação particularmente desejável, incluindo a honestidade, o baixo absentismo, eficiência, precisão, Hillier *et al.* (2007) refutam ainda que com base nestes atributos, estes empregados tendem também a ter baixas taxas de rotatividade quando estabelecem emprego adequado.

É assim, de notar o potencial identificado pelas organizações na empregabilidade destes indivíduos, tornando-se pertinente que outras empresas tenham atenção ao trabalho que está a ser realizado nesta área.

5.1 Implicações práticas

Foram bastantes as estratégias organizacionais que os participantes demonstraram ter implementado contribuindo para a empregabilidade dos colaboradores pertencentes a este grupo. A transformação do processo de recrutamento e seleção tradicional para um processo mais inclusivo revelou-se como uma das estratégias mais frequentes. Esta adaptação assume várias formas, os participantes apontaram a primeira alteração à fase de entrevista, tal como menciona Sarrett (2017) candidatos com PEA sugeriram ter um formato de entrevista *online* ou escrito como alternativa ao formato tradicional, para que fosse possível aos empregadores concentrarem-se nas suas competências e não no desempenho numa entrevista.

As estratégias organizacionais não passam apenas pela transformação do processo de recrutamento, existiu também uma preocupação com a alteração do local e dos métodos de trabalho. Morris *et al.* (2015) destacaram a importância de proporcionar algumas alterações a fim de incluir estes colaboradores, deste modo sugere-se que estas modificações podem ser, por exemplo, a disponibilização de alojamento para viagens de negócios (em vez de salas partilhadas), gravação de reuniões para ajudar a lembrar algumas tarefas de trabalho, auscultadores com cancelamento de ruído, flexibilidade de horário e *home-office*. Pfeiffer *et al.* (2017), destacam ainda a adaptação a um modelo de trabalho a partir de casa como um dos facilitadores para estes indivíduos, tendo em conta que são múltiplos os fatores ambientais, sensoriais e físicos com impacto na sua satisfação e desempenho no trabalho (por exemplo, iluminação fluorescente, temperatura, ruído, distrações visuais).

A formação no local de trabalho, especialmente para melhorar as capacidades sociais e de comunicação foi também uma estratégia bastante valorizada pelos participantes.

Nicholas *et al.* (2018) descobriram que os colaboradores com PEA têm a formação como uma valorização ao seu trabalho, além disso, o envolvimento de colegas de trabalho na formação ajudou a construir relações entre pares e o desenvolvimento de competências sociais. Esta formação ajuda os empregadores e colegas de trabalho a dissipar alguns dos mitos e estereótipos sobre as pessoas com PEA. O uso de jogos na formação foi também explorado em alguns estudos, associando esta estratégia a ganhos imediatos e substanciais na percentagem de etapas de trabalho corretamente completadas pelos colaboradores com PEA (Kellems & Morningstar, 2012). Os participantes fizeram também uso destes jogos e *devices* para melhorar as capacidades de comunicação dos seus colaboradores diagnosticados com PEA e, de acordo com Morris *et al.* (2015), assim as organizações podem fazer uso deste tipo de formação. Que quando aplicado, demonstrou-se que, as pessoas com PEA tiveram mais facilidade em partilhar as suas histórias pessoais, aumentando a sua autoestima e fortalecendo as relações com os seus supervisores e colegas.

Embora não tenha sido uma estratégia comum, verificámos também a utilização de cães de assistência como uma prática tida em alguns dos ambientes de trabalho. Colaboradores com PEA que beneficiam da utilização de cães de assistência no ambiente de trabalho mostraram uma maior autoconfiança e abertura em relação aos outros (Groomes *et al.*, 2014).

Finalmente, a formação deverá abranger todos os colaboradores da organização, tendo em conta que colegas de trabalho preparados para receber pessoas neurodiversas é visto pelos colaboradores com PEA como uma adaptação importante e desejada para a aprendizagem mútua e desenvolvimento das suas competências sociais (Nicholas *et al.*, 2018)

No geral, os resultados obtidos demonstram a importância de programas de emprego apoiado e corroboram o potencial na empregabilidade de indivíduos diagnosticados com PEA, principalmente na área das TI. Assim sendo, estes resultados vão ao encontro de estudos anteriores, evidenciando que estes programas especificamente dirigidos às necessidades desta população podem de facto ser uma solução rentável e apropriada (Hillier, *et al.*, 2007).

5.2 Limitações e estudos futuros

Embora o esforço para alcançar o melhor resultado possível, este estudo tem algumas limitações. O facto de se ter optado pelo estudo qualitativo através da realização de entrevistas, ainda que tenha permitido compreender a complexidade e os detalhes das informações obtidas, resultou numa amostra restrita e com pouca dimensão, deste modo, sugere-se que seria importante alargar a este estudo a uma amostra de maior dimensão e amplitude, abrangendo também empresas com políticas de inclusão ainda limitadas, tornando a amostra mais heterógena e o estudo mais robusto. Tem-se também a percepção que poderia ser relevante entrevistar indivíduos com diferentes níveis de autismo, mas dada a dificuldade, apenas foi possível entrevistar autistas diagnosticados com o nível I.

Para futuras investigações, sugere-se em primeiro lugar, uma investigação mais ampla do ponto de vista metodológico para compreender como as necessidades destes indivíduos e a sua adaptação ao mercado de trabalho podem variar em função do seu nível de autismo e outros fatores sociodemográficos, como a idade, sexo e cultura. Em segundo, recomenda-se que os investigadores, sigam as experiências no local de trabalho a longo prazo, visto que, a maior parte da literatura se tem concentrado no processo de procura de emprego e nas experiências iniciais no emprego. Finalmente, propõe-se ainda que investigadores considerem explorar e rastrear o número de pessoas diagnosticadas com esta síndrome, na medida em que, a dificuldade em prever quantas pessoas são afetadas pela PEA em Portugal e no mundo é também um obstáculo à criação de novas iniciativas de inclusão.

6. Considerações Finais

Este estudo orientou-se pela seguinte questão de partida: Poderá o estigma invisível constituir uma barreira à inclusão e retenção de pessoas com PEA no mercado de trabalho?”. Através da investigação realizada, verificou-se que, na amostra estudada, e à semelhança do que defendem autores como Ameri *et al.* (2018), Bublitz *et al.* (2017), Annabi e Locke, (2018), o estigma derivado do desconhecimento da síndrome representa uma barreira na contratação e inclusão destes indivíduos no mercado de trabalho. Estes autores afirmam que presença deste estigma, aliado à falta de ambientes inclusivos, pode constituir uma barreira à inclusão destes indivíduos, assim como pode dificultar a sua retenção contribuindo também para a um *turnover* prematuro.

Embora estas teorias apresentem algumas diferenças entre si, observámos através dos resultados obtidos que, fatores como o apoio organizacional, formação, liderança de apoio e alterações ao ambiente do trabalho influenciam a maneira como é tida a contratação destas pessoas, quanto mais forte (ou fraca) for a presença destes fatores nas organizações mais fácil (ou difícil) será o processo de inclusão e retenção destas mesmas pessoas.

Contudo, pretendeu-se compreender em que medida a inclusão destas pessoas no mercado de trabalho teria um impacto positivo (ou não) para as empresas portuguesas. Assim, os resultados da investigação evidenciam que as organizações que têm programas específicos para a contratação e inclusão de colaboradores diagnosticados com PEA, tiveram ganhos na sua produtividade, qualidade e inovação, aliado também à teoria de Austin e Pisano (2017), estas organizações quando abraçam projetos para diversificar a sua força de trabalho, estão também mais aptas para servir e captar mercados mais complexos, excedendo as perspetivas estimadas do desempenho.

Reconhecemos assim que os indivíduos com PEA têm a capacidade e a vontade de trabalhar. A consideração, por parte dos empregadores, da variedade de características individuais, incluindo pontos fortes e fracos destes indivíduos, pode levar a uma adaptação apropriada para as posições contratadas. Os resultados deste estudo, demonstram também que a implementação de programas de emprego apoiado e uma correspondência cuidadosa entre o indivíduo e o ambiente garantem o sucesso da sua empregabilidade. Atributos como a honestidade, eficiência, precisão, atenção ao detalhe, baixo absentismo são ainda amplamente reconhecidos por estes empregadores e tidos com uma das principais razões da sua contratação.

Deste modo, a estratégia que poderá ser mais favorável para a diminuição destas barreiras na inclusão e retenção destas pessoas poderá passar pelo desenvolvimento e implementação de um programa global desenvolvido em conjunto por associações especializadas em neurodiversidades, organizações e Estado, que prime pela aplicação e partilha das práticas adequadas à inclusão destas pessoas assim como a promoção da importância deste tema através dos canais disponíveis.

Referências Bibliográficas

- Amado, J., Costa, A. P., & Crussoé, N. (2017). A Técnica da Análise de Conteúdo. In J. Amado, *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (3^a ed., pp. 303-351). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- American Psychiatric Association. (1952). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (1^a ed.). Washington, DC.
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5^a ed.). Washington, DC.
- Annabi, H., & Locke, J. (2018). A theoretical framework for investigating the context for creating employment success in information technology for individuals with autism. *Journal of Management & Organization*.
- Asperger, H. (1944). Autistic Psychopathy' in Childhood,. In *Autism and Asperger Syndrome*. Cambridge, England: Cambridge University Press: Uta Frith.
- Austin, D., & Pisano, P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, pp. 96-103.
- Australian Bureau of Statistics. (2014). *autism in Australia, 2012 (Press release)*. Obtido de Australian Bureau of Statistics (ABS): <https://www.abs.gov.au/>
- Bertrand, J., Mars, A., Boyle, C., Bove, F., Yeargin-Allsopp, M., & Decoufle, P. (2001). Prevalence of autism in a United States population: the Brick Township, New Jersey, investigation. *Pediatrics*, 108(5).
- Billstedt, E., Gillberg, I. C., & Gillberg, C. (2011). Aspects of quality of life in adults diagnosed with autism in childhood: a population-based study. *Autism*, 15(1), 7-20.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigaçāo qualitativa em Educação. Uma Introduçāo*. Porto: Porto Editora.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 2, pp. 77-101.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4^a ed.). New York: Oxford University Press Inc.
- Bublitz, D., Fitzgerald, K., Alarcon, M., D'Onofrio, J., & Gillespie-Lynch , K. (2017). Verbal behaviors during employment interviews of college students with and without ASD. *JVR*, pp. 79-92.

- Buescher, A., Cidav, Z., Knapp, M., & Mandell, D. S. (2014). Costs of autism spectrum disorders in the United Kingdom and the United States. *Journal of the American Medical Association*, 168(8), 721-728.
- Carbone, P., Campbell, K., Wilkes, J., Stoddard, G., Huynh, K., Young, P., & Gabrielsen, T. P. (2020). Primary Care Autism Screening and Later Autism Diagnosis. *Pediatrics*, 146(2).
- Center for Disease Control and Prevention. (2014). *Facts about ASD*. Obtido em 14 de Dezembro de 2021, de <http://www.cdc.gov/ncbddd/autism/facts.html>.
- Chahrour, M., Jung, S., Shaw, C., Zhou, X., Wrong, S. T., Qin, J., & Zoghbi, H. Y. (2008). MeCP2, a key contributor to neurological disease, activates and represses transcription. *Science* 320, 1224-1229.
- Clarke, V., & Kitzinger, C. (2004). Lesbian and gay parents on talk shows: resistance or collusion in heterosexism. *Qualitative Research in Psychology*, pp. 195-217.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *The Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.
- Cowen, T. (2011). An economic and rational choice approach to the autism spectrum and human neurodiversity. *SSRN Electronic Journal*, 11-58.
- Crow, S. M. (1993). Excessive absenteeism and the Disabilities Act. *Arbitration Journal*, 48, 65-70.
- Deloitte Access Economics. (2011). *Increasing Employment for People with Disability*. Canberra.
- Dudley, C., Nicholas, D. B., & Zwicker, J. (2015). What Do We Know About Improving Employment Outcomes for Individuals with Autism Spectrum Disorder? *SPP Research Paper Volume*, 8(32).
- Ferdman, B. M., & Sagiv, L. (2012). Diversity in organizations and crosscultural work psychology: What if they were more connected? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and*, 323-345.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fradd, A., & Iona, J. (2007). *A Life Less Ordinary: People with Autism - a Guide for Donors and Funders*. New Philanthropy Capital. Obtido de A Life Less Ordinary: People with autism, a guide for .

- Greydanus, D., & Toledo-Pereyra, L. (2012). Historical perspectives on autism: Its past record of discovery and its present state of solipsism, skepticism, and sorrowful suspicion. *Autism Spectrum Disorders: Pediatric Clinics of North America*.
- Groomes, D., Clemons, A., Hulme, S., Kort, K., & Mesibov, G. (2014). Utilizing assistive dogs in integrated employment settings: Multidisciplinary elements to consider for individuals with ASD. *Journal of Vocational Rehabilitation*, pp. 165-173.
- Hagner, D., & Cooney, B. F. (2005). 'I do that for everybody': Supervising employees with autism. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 20(2), 91-97.
- Hagner, D., & Cooney, B. F. (2005). 'I do that for everybody': Supervising employees with autism. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 20(2), 91-97.
- Happé, E. (1995). The role of age and verbal ability in the theory of mind task performance of subjects with autism. *Child Development*, pp. 843-855.
- Hays-Thomas, R., & Bendick Jr, M. (2013). Professionalizing diversity and inclusion practice: Should voluntary standards be the chicken or the egg? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 6(3), 193-205.
- Hillier, A., Campbell, H., Mastriana, K., Izzo, M., Kool-Tucker, A., Cherry, L., & Beversdorf, D. (2007). Two-year evaluation of a vocational support program for adults on the autism spectrum. *Career Development for Exceptional Individuals*, 30(1), 35-47.
- Holwerda, A., Van Der Klink, J., & Groothoff, J. (2012). Predictors for work participation in individuals with an autism spectrum disorder: a systematic review. *Jornal of Occupational Rehabilitation*, 22, 333-352.
- Howlin, P., Goode, S., Hutton, J., & Rutter, M. (2004). Adult outcome for children with autism. *Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines*, 45(2), 212-229.
- Ikeda, E., Hinckson, H., & Crageloh, C. (2014). Assessment of quality of life in children and youth with autism spectrum disorder: a critical review. *Quality of Life Research*, 23, 1069-1085.
- Itard, J.-M.-G., Humphrey, G., & Humphrey, M. (1932). First developments of the young savage of Aveyron. *The wild boy of Aveyron (Rapports et mémoires sur le sauvage de l'Aveyron)*, pp. 3-51.
- Job Accommodation Network. (1999). *Accommodation benefit/cost data*. Morgantown, WV: Job Accommodation Network of the President's Committee on Employment of People with Disabilities.

- Kanner, L. (1943). Autistic disturbances of affective contact. *Nervous Child*, 2, 217-250.
- Keel, J. H., Mesibov, G. B., & Woods, A. (1997). TEACCH-supported employment program. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 27, 3-19.
- Kellems, R., & Morningstar, M. (2012). Using video modeling delivered through iPods to teach vocational tasks to young adults with autism spectrum disorders. *Career Dev Transition Except Individ*, pp. 155-167.
- Khalifa, G., Sharif, Z., Sultan, M., & Di Rezze, B. (2020). Workplace accommodations for adults with autism spectrum disorder: a scoping review. *Disability and Rehabilitation*. 42(9), 1316-1331.
- Lattimore, L. P., Parsons, M. B., & Reid, D. H. (2006). Enhancing job site training on supported workers with autism: A reemphasis on simulation. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 39, 91-102.
- Lindsay, S., Osten , V., Rezai, M., & Bui, S. (2021). Disclosure and workplace accommodations for people with autism: a systematic review. *Disability and Rehabilitation*. 43(5), 597-610.
- Lord, C., & Jones, R. M. (2012). Annual research review: re-thinking the classification of autism spectrum disorders. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 53(5), 490-509.
- Lord, C., Risi, S., DiLavore, P. S., Shulman, C., Thurm, A., & Pickles, A. (2006). Autism from 2 to 9 years of age. *Arch Gen Psychiatry*, 63(6), 697-701.
- Lovaas Institute. (2005). Obtido de Lovaas: m <http://www.lovaas.com/>
- Mawhood, L., & Howlin, P. (1999). The outcome of a supported employment scheme for high functioning adults with autism or asperger syndrome. *Autism*, 3, 229-254.
- McLaughlin, M. E., Bell, M. P., & Stringer, D. Y. (2004). Stigma and Acceptance of Persons With Disabilities: Understudied Aspects of Workforce Diversity. *Group & Organization Management*, 29, 302-333.
- McPartland, J., Reichow, B., & Volkmar, F. (2012). Sensitivity and specificity of proposed DSM-V diagnostic criteria for autism spectrum disorder. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry* in press.
- Mesibov, G., Shea, v., & Schopler, E. (2004). *The TEACCH Approach to Autism Spectrum*. Springer.
- Miller, F. A., & Katz, J. H. (2002). The inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity. *San Francisco: Berrett-Koehler*.

- Minkowski, E., Targowla, E., & Ziadeh, S. (2001). A contribution to the study of autism: The interrogative attitude. *Philosophy, Psychiatry, & Psychology*, 271-278.
- Morris, M., Begel, A., & Wiedermann, B. (2015). Understanding the Challenges Faced by Neurodiverse Software Engineering Employees: Towards a More Inclusive and Productive Technical Workforce. *International ACM SIGACCESS Conference*.
- Nesbitt, S. (2000). Why and why not? Factors impacting employment for individuals with asperger syndrome. *Autism*, 4(4), 357-369.
- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 1195-1210.
- Nicholas, D., Dudley, C., Mitchell, W., & Clarke, M. (2018). An ecosystem approach to employment and autism spectrum disorder. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, pp. 264-275.
- Nuehring, M., & Sitlington, P. (2013). Transition as a vehicle: Moving from high school to an adult vocational service provider. *Journal of Disability Policy Studies*, 14(1), 23-35.
- Ochoa, C. (21 de Outubro de 2015). *Amostragem não probabilística: Amostra por conveniência*. Obtido em 2022 de Janeiro de 02, de Netquest: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>
- Ohl, A., Grice Sheff, M., Small, S., Nguyen, J., Paskor, K., & Zanjirian, A. (2017). Predictors of employment status among adults with autism spectrum disorder. *Wor*, 56(2), pp. 345-355.
- Parr, A. D., Hunter, S. T., & Ligon, G. S. (2013). Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 608-622.
- Pearce, J. (2007). Dr. Stella Chess, child development specialist, dies at 93. *The New York Times*.
- Pfeiffer, B., Braun, K., Kinnealey, M., & al, e. (2017). Environmental factors impacting work satisfaction and performance for adults with autism spectrum disorder. *JVR*, pp. 1-12.
- Risi, S., Lord, C., Gotham, K., Corsello, C., Chrysler, C., Szatmari, P., . . . Pickles', A. (2006). Combining information from multiple sources in the diagnosis of autism spectrum disorders. *J Am Acad Child Adolesc Psychiatry*, 45(9), 1094-1103.

- Run Ren, L., Paetzold, R. L., & Colella, A. (2008). A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability onhuman resource judgments. *Human Resource Management Review*.
- Sarrett, J. (2017). Interviews, disclosures, and misperceptions: autistic adults' perspectives on employment related challenges. *DSQ*, pp. 1-22.
- Schroeder, J., Cappadocia, M., Bebko, J., Pepler, D., & Weiss, J. (2014). Shedding Light on a Pervasive Problem: A Review of Research on Bullying Experiences Among Children with Autism Spectrum Disorders. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 44(7), 1520-1534.
- Schur, L., Ameri, M., Adya, M., Bentley, F. S., Mckay, P., & Kruse, D. (2018). The disability employment puzzle: a field experiment on employer hiring behaviour. *ILR Review*, 71(2), pp. 329-364.
- Scott, M., Falkmer, M., Falkmer, T., & Girdler, S. (2018). Evaluating the Effectiveness of an Autism-Specific Workplace Tool for Employers: A Randomised Controlled Trial. *Randomized Controlled Trial*, 48(10), 3377-3392.
- Senechal, C., Fontaine, C., & Larivee, S. (2011). . Insertion professionnelle des adultes québécois ayant un trouble autistique ou un syndrome d'Asperger. *Sante Mentale au Quebec*, pp. 181-199.
- Shore, L. M., G, B., Chung-Herrera, Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., . . . Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133.
- Stone, D., & Williams, K. (1997). The impact of ADA on the selection process: Applicant and organizational issues. *Human Resource Management Review*, 7(2), 203-231.
- Triviños, A. (1987). *Introduçao à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Vogeley, K., Kirchner, J. C., Gawronski, A., van Elst, L., & Dziobek, I. (2013). Toward the development of a supported employment program for individuals with high-functioning autism in Germany. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 263(2), 197-203.
- Wakefield, A., Murch, H., Anthony, A., Linnell, J., Casson, D., & Malik, M. (1998). RETRACTED: Ileal-lymphoid-nodular hyperplasia, non-specific colitis, and pervasive developmental disorder in children. *The Lancet*, 637 – 641.
- Wanberg, C. (2012). The individual experience of unemployment. *Annual Review of Psychology*, 63, 369-396.

Werth, S., Brownlow, C., & Keefe, K. (2018). Autism Spectrum Disorder: Emotion Work in the Workplace. In W. a. Stigma.. Palgrave Macmillan, Cham.

Wing, L., Gould, J., & Gillberg, C. (2011). *Autism spectrum disorders in the DSM-V: Better or worse than the DSM-IV? Research in Developmental Disabilities*.

Anexo A – Caracterização sociodemográficas da amostra

Código da entrevista	B1	B2	B3			
Profissionais com PEA	Idade Nível Autismo	35 Nível I	42 Nível I	28 Nível I		
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino			
Habilidades Literárias	Mestrado	Licenciatura	Licenciatura			
Condição perante o trabalho	Empregada	Empregada	Empregada			
Função	Analista de Dados	Engenheiro Software	Administrativa			
Tempo na função	4.5 anos	3 anos	2 anos			
Código da entrevista	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Empresas	Habilidades Literárias	Mestrado	Licenciatura	Licenciatura	Mestrado	Licenciatura
	Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
	Função	Country General Manager	Diretor Recrutamento	Manager D&I	Diretor Recursos Humanos	Diretor D&I
	Indústria Empresa	Serviços de TI	Comércio por grosso e a retalho	Comércio por grosso e a retalho	Telecomunicações	Comércio por grosso e a retalho
	Dimensão Empresa	Grande Empresa	Grande Empresa	Grande Empresa	Grande Empresa	Grande Empresa

Anexo B – Dicionário de categorias e códigos

Tema	Exemplo	Códigos
Inclusão no mercado de trabalho	<i>Métodos que as diferentes empresas usam para incluir estes colaboradores, assim como os desafios que estes encontram na sua inclusão.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formação* • Acompanhamento • Ambiente de Trabalho^a • Acolhimento* • Valorização
Recrutamento	<i>Métodos usados nos processos de recrutamento e seleção nas empresas entrevistadas. Assim como o impacto adjacente a este processo, tanto para as empresas como para os colaboradores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias • Programas das empresas • Desafios do recrutamento^a
Vantagens da contratação	<i>Identificar vantagens que organizações reconhecem na contratação de pessoas com PEA, assim como os benefícios que estes acreditam obter com a sua empregabilidade.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de absentismo • Foco e Atenção^a • Responsabilidade Social e Employer Branding* • Comunicação • Produtividade^a
Discriminação	<i>Percecionar a maneira como é vista o tema da discriminação na inclusão destes colaboradores.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de informação • Equipas
Progressão na carreira	<i>Como é vista a progressão na carreira de colaboradores com PEA por parte dos seus empregadores, assim como possíveis desafios da mesma.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Timing • Potencial* • Desafios na promoção
Sugestões identificadas para o futuro	<i>Identificar sugestões dos empregadores e pessoas com PEA para melhorar o processo de inclusão e retenção nas empresas portuguesas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação* • Incentivos • Divulgação • Educação

*Códigos identificados à priori da análise

Anexo C – Declaração de Consentimento

Eu, Pedro Filipe Bastos Dias, venho por este meio solicitar a colaboração para a realização de uma entrevista, a fim de complementar o estudo de investigação, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional do ISCTE Business School.

O estudo tem como objetivo principal compreender quais os limitadores e barreiras à inclusão e retenção de pessoas com PEA, no contexto laboral, segundo a perspetiva dos recrutadores e trabalhadores nessa condição, e que medidas podem ser adotadas para facilitar a sua inclusão.

Os dados recolhidos serão apenas divulgados no trabalho final de mestrado, garantindo o anonimato dos/as entrevistados/as, salvaguardando a identidade do/a próprio/a. Assim, estabeleço o compromisso de respeitar o direito à livre escolha de participação, à confidencialidade, o direito à proteção de dados e a um tratamento justo e equitativo.

Deste modo, e para uma melhor e mais fidedigna análise e tratamento dos dados recolhidos, solicito a sua autorização para a gravação desta entrevista, que terá um tempo estimado de 30 minutos a 1hora.

Agradeço desde já a sua participação.

Anexo D – Guião de Entrevista aos Profissionais Diagnosticados

Código da Entrevista:

Inclusão no mercado de trabalho:

1. O que entende por inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho?
2. Qual é o papel da área de recursos humanos na inclusão e retenção de pessoas com deficiência na empresa? Como decorre esse processo?
3. Como podem as empresas incluir e valorizar os colaboradores com PEA/outros fomentando a sua adaptação ao local de trabalho?
4. Como é que lida com a inclusão de pessoas com PEA no contexto geral de trabalho?
5. Como decorre o processo de inclusão de pessoas com PEA nesta organização?

Desempenho:

6. Já fez parte de alguma equipa com membros diagnosticados com PEA/outras? Se a resposta for **NÃO** – Passar à pergunta seguinte, se **SIM**- Como é que descreve essa experiência? Quais os maiores desafios dessa mudança? (no caso de passar de uma equipa sem pessoas com PEA para uma equipa com pessoas com PEA)
7. Qual o nível de satisfação com o desempenho destes colaboradores?
8. Que tipo de progressão de carreira acredita que estes colaboradores possam ter nesta empresa?

Recrutamento:

9. Como empregador, que desafios identifica no processo de recrutamento e seleção de pessoas com PEA/outros?
10. Como é que é realizado o processo de recrutamento destas pessoas?
11. Como é que, na sua opinião, a contratação destas pessoas influencia a forma como a organização é vista pela sociedade e/ou potenciais candidatos?
12. Quais as principais razões para a contratação destas pessoas?
13. Que vantagens e/ou desvantagens reconhece na contratação destas pessoas?

Discriminação:

14. Acredita na existência de algum tipo de **preconceito**/discriminação contra pessoas com este tipo de deficiência no seu ambiente de trabalho? Exemplifique

15. Do seu ponto de vista, quais são as maiores dificuldades que um colaborador com PEA poderá sentir no processo de integração nesta empresa e/ou no mercado de trabalho?

Considerações Finais:

16. Que sugestões sugere e/ou que gostaria de implementar, para aumentar a integração e inclusão de profissionais com PEA no mercado de trabalho?

Anexo E – Guião de Entrevista aos Empregadores

Código da entrevista:

Situação Profissional atual:

1. Relativamente à adaptação ao trabalho, como a experienciou?
2. Como trata a empresa em que trabalha a progressão na carreira dos trabalhadores com deficiência?
3. Os/as colegas de trabalho ajudam-no em eventuais dificuldades que sente no seu dia-a-dia profissional? Se sim, exemplifique
4. Que estratégias adotou para lidar com a sua necessidade especial?

Inclusão no mercado de trabalho:

5. De que apoios e benefícios à sua inclusão no mercado de trabalho tem conhecimento?
6. Qual é a sua sensação em relação à adaptabilidade do mercado de trabalho? De que forma é que o mercado de trabalho se deveria comportar para estar preparado para receber e manter pessoas com PEA?
7. Como foi a sua primeira experiência no mercado de trabalho?
8. Que medidas tomaria para facilitar a inclusão de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho?
9. Qual é o impacto que a sua inclusão tem para a organização?
10. Quais são os seus objetivos profissionais para o futuro?
11. Que situações no seu local de trabalho lhe transmitem um maior nível de stress?

Discriminação:

12. Como se sentiu nos processos de recrutamento e seleção em que já participou?
13. Acha que as Pessoas com Deficiência estão protegidas o suficiente em termos de legislação? Justifique a sua resposta.
14. Propunha alguma alteração às políticas nacionais e internacionais que defendam os direitos das Pessoas com Deficiência ou até mesmo às empresas no seu acolhimento?

Considerações Finais:

15. Além do que foi perguntado, gostaria de acrescentar alguma coisa?