



A Gestão da Diversidade e o papel das práticas de gestão de recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade:

O caso da Câmara Municipal da Póvoa de Varzim

Ângela Maria Magalhães Teixeira

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

***Versão final* (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)**

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



A Gestão da Diversidade e o papel das práticas de gestão de recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade:

O caso da Câmara Municipal da Póvoa de Varzim

Ângela Maria Magalhães Teixeira

Dissertação de Mestrado

**apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
sob orientação da Professora Doutora Dora Martins e
coorientação da Dra. Ana Luísa Martinho**

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	5
1. Gestão da Diversidade.....	6
1.1 Ciclo evolutivo do conceito.....	6
1.1.1 Conceitos de Deficiência e Incapacidade	9
1.1.2 Gestão da Diversidade: Principais intervenientes	12
1.1.3 Os pares e a complexidade dos grupos de identidade social	13
1.1.4 Recrutadores/Empregadores.....	15
1.1.5 Candidatos/Pessoas com deficiência e/ou incapacidade	19
1.2 A Teoria do Comportamento Planeado na gestão da diversidade	22
1.3 As práticas promotoras de gestão da diversidade e a sua aplicabilidade ao contexto nacional	24
1.3.1 Medidas de emprego apoiado.....	25
1.3.2 A liderança transformacional	26
Capítulo II – Metodologia de Investigação	29
2. Método de estudo	30
2.1 Técnicas e Instrumento de recolha de informação	31
2.2 Participantes	34
2.3 Tratamento e análise de dados.....	34
2.4 Caracterização da entidade Câmara Municipal da Póvoa de Varzim.....	36
2.5 Caracterização dos participantes no estudo.....	37
Capítulo III – Apresentação de Resultados	39
3. Apresentação de Resultados.....	40
3.1 Valorização das PcDI's no Município.....	40
3.2 A Diversidade como missão da GRH.....	42
3.2.1 Recrutamento e Seleção	43
3.2.2 Acolhimento e Integração	45
3.2.3 Formação profissional	47
3.2.4 Avaliação do desempenho.....	49
3.2.5 Desenvolvimento da carreira interna.....	50
3.2.6 Comunicação interna.....	52
3.2.7 Medicina no trabalho – Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho (HSST)	53
3.2.8 Condições físicas, materiais e ergonómicas oferecidas.....	55
3.3 Relacionamento interpessoal.....	56
3.3.1 Com a liderança.....	56

3.3.2	Com as chefias diretas	58
3.3.3	Com os pares	59
3.4	Relacionamento com familiares e tutores das PcDI's	60
3.4.1	Vantagens e constrangimentos	60
3.5	Percepção da valorização das PcDI's	61
3.5.1	Pelas chefias	61
3.5.2	Pelos pares	62
3.5.3	Pelas PcDI's	63
3.6	Estratégias de inclusão das PcDI's	64
3.6.1	Implementação de medidas de ação positivas	64
3.6.2	Realização de atividades dinamizadas por PcDI's ou integradas em grupos organizadores	65
3.6.3	Inclusão de PcDI's em equipas mistas	65
3.7	Grau de satisfação das PcDI's com a gestão da diversidade da CMPV	65
3.7.1	Por parte das chefias de topo e direta	65
3.7.2	Por parte dos pares	66
Capítulo IV – Discussão dos Resultados e principais conclusões		69
4.1	Discussão dos principais resultados	70
4.2	Contribuições da Pesquisa	72
4.3	Limitações do estudo	73
4.4	Notas finais	74
Referências bibliográficas		75
Anexos		87

Agradecimentos

Esta é a hora de todos os balanços e de todos os agradecimentos. Teria sido impossível concluir este percurso sem o apoio de todos aqueles que, de uma forma ou de outra, me conduziram a este momento.

Começo por agradecer a orientação da Professora Doutora Dora Martins cuja perseverança me arrancou por várias vezes do inexorável impasse. Anseio pelo fim desta saga para poder desfrutar de um cafezinho à beira mar a conversar de trivialidades. A coorientação da Dra. Ana Luísa Martinho, cujo conhecimento da temática dos grupos em situação de vulnerabilidade ou exclusão foi muito importante na condução desta dissertação. Tenho a certeza de que fui uma mestranda muito trabalhosa. Nunca vos agradecerei o suficiente. A todos os Professores do ano curricular, que ofereceram o seu saber e experiência e que contribuíram para iluminar esta caminhada, obrigada!

Aos todos colegas que iniciaram este percurso comigo, aprendi muito com todos e a todos agradeço. Às minhas colegas de grupo, Sandra Lucas e Vera Azevedo, todos os chazinhos, lanchinhos, e todas as risotas ficarão na minha memória. À Ana Mónica Maia, a minha militar preferida, foi por pouco que a Camila não nasceu no meu carro naquele dia de temporal e incêndios, lembraste?

Às pessoas que na Câmara Municipal da Póvoa de Varzim me ajudaram a levar este trabalho a bom termo, Sr. Presidente do Executivo, Eng. Aires Pereira, Sra. Vereadora da Coesão Social, Dra. Andrea Silva e particularmente à Sra. Dra. Tânia Oliveira elo de ligação a todos os participantes, muito obrigada.

Ao Prof. Dr. Marcelino de Sousa Lopes, à Paula e aos trigémeos, espero que o meu contributo no tema da inclusão plena das pessoas com deficiência e/ou incapacidade vos traga algum benefício no futuro. À Soraia Rodrigues, minha parceira nos projetos de inclusão social que criamos na nossa cidade, obrigada por me aturares os desabafos.

Ao meu marido Manel, o meu maior fã, que nunca me deixou esmorecer, aos meus filhos por acreditarem que a Mãe seria capaz de voltar uma vez mais à universidade, Zé Pedro, Manuel João e Tânia Tavares, agradeço-vos a compreensão e espero poder ser capaz de vos compensar com tempo de qualidade. Ao meu Pai e ao seu reconfortante “Deus te abençoe” aos meus manos e manas, aos seus filho(a)s e neto(a)s que acreditaram que eu seria capaz. À Família da Póvoa que me incentivou e providenciou o apoio necessário nas minhas longas ausências, serei para sempre grata. A todos vós dedico o sucesso deste percurso.

Resumo:

A gestão da diversidade no local de trabalho tem sido reconhecida como um elemento crítico do sucesso organizacional e as pessoas com deficiência e/ou incapacidade (PcDI's) podem representar uma oportunidade de referência de mão-de-obra inexplorada (Araten-Bergman, 2016). Nos últimos anos, o emprego de PcDI's tornou-se uma questão central na Europa, com a Comissão Europeia a definir que às pessoas com deficiência sejam conferidos níveis mais elevados de aceitação, integração e inclusão social (Araten-Bergman, 2016; Lengnick-Hall, Gaunt, & Kulkarni, 2008; Nelissen, Hülsheger, van Ruitenbeek, & Zijlstra, 2016; Scior, 2011). Uma forma de atingir este objetivo é através da obtenção de um maior grau de emprego sustentável para as PcDI's, dado que o trabalho ocupa um lugar central na vida dos indivíduos e lhes permite a participação ativa na sociedade (Vornholt, Uitdewilligen, & Nijhuis, 2013). Ter emprego facilitará não só a integração na sociedade, mas também contribuirá para a saúde física e mental dos indivíduos (Schuring, Mackenbach, Voorham, & Burdorf, 2011). Acresce ainda que as contingências impostas a partir de 2011 pelo Memorando de Entendimento com a Troika e as opções políticas do XIX Governo Constitucional concorreram para criar medidas de austeridade o que originou limitação das admissões de pessoal na Administração Pública com vista a obter, entre 2012 e 2014, decréscimos anuais nos efetivos de 1% por ano na Administração Central e de 2% nas Administrações Local e Regional, bem como o congelamento dos salários no setor público e a limitação das promoções e progressões nas carreiras (Madureira, 2015).

Palavras chave: Gestão da diversidade, gestão de recursos humanos, inclusão social, pessoas com deficiência/incapacidade, emprego apoiado.

Abstract:

Managing diversity in the workplace has been recognized as a critical element of organizational success, and people with disabilities (PwD) may represent a benchmark opportunity for unexplored labor (Araten-Bergman, 2016). In recent years, the employment of PwD has become a central issue in Europe, with the European Commission defining that workers with disabilities are given higher levels of acceptance, integration and social inclusion (Araten-Bergman, 2016; -Hall, Gaunt, & Kulkarni, 2008; Nelissen, Hülshager, van Ruitenbeek, & Zijlstra, 2016; Scior, 2011). One way to achieve this goal is by achieving a higher degree of sustainable employment for PwD, as work occupies a central place in people's lives and allows them to actively participate in society (Vornholt, Uitdewilligen, & Nijhuis, 2013). Having a job not only facilitates integration into society but also contributes to individuals' physical and mental health (Schuring, Mackenbach, Voorham, & Burdorf, 2011). In addition, the contingencies imposed by the Memorandum of Understanding with the Troika since 2011 and the political choices of the 19th Constitutional Government in Portugal contributed to create austerity measures, which led to a limitation of admissions of personnel in the public administration between 2012 and 2014, aiming annual decreases of 1% per year in central administration and 2% in local and regional administrations, as well as the freezing of salaries in the public sector and the limitation of promotions and career progressions (Madureira, 2015).

Key words: Diversity management, human resources management, people with disability or handicap, social supported employment.

Lista de Abreviaturas

AP	Administração Pública
CIF	Classificações Internacional de Funcionalidade
CMPV	Câmara Municipal da Póvoa de Varzim
CDPD	Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência
CPLP	Comunidade de Países de Língua Portuguesa
DAF	Definição e Análise de Funções
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
e.g.	<i>exempli gratia</i> «por exemplo»
EUA	Estados Unidos da América
GF	Gabinete de Formação
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HSST	Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho
i.e.	<i>id est</i> «isto é»
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
ISCAP	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
MAPADI	Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organizações Não Governamentais
PcDI	Pessoa com deficiência e/ou incapacidade
PGRH	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
RGPD	Regime Geral de Proteção de Dados
R&S	Recrutamento e Seleção
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SIADAP	Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
TCP	Teoria do Comportamento Planeado
TI	Tecnologias de Informação

Índice de tabelas

Tabela 1 Categorias e Subcategorias de análise	35
Tabela 2 Características dos Participantes.....	93
Tabela 3 Lista de Principais Autores	94

Esta dissertação pretende compreender a importância das práticas de recursos humanos na gestão da diversidade e explorar a forma como a organização-alvo deste estudo - a Câmara Municipal da Póvoa de Varzim (CMPV) - promove a aceitação das Pessoas com deficiência e/ou incapacidade (PcDI's). Pretende-se, também, conhecer as estratégias de inclusão das PcDI's, no clima de diversidade organizacional, identificando a importância das atitudes e padrões de comportamento das hierarquias em relação ao seu papel no processo de aceitação das PcDI's. Junto destes últimos, pretende-se identificar quais os fatores de eficácia na inclusão de PcDI's e identificar os fatores explicativos do desfasamento entre as atitudes positivas dos decisores (recrutadores/empregadores) e a real intenção de contratar. Junto dos pares, visa-se identificar os fatores que influenciam a aceitação das PcDI's na ocupação de postos de trabalho ditos regulares e, finalmente, compreender a forma como as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) inclusivas são valorizadas pelos diversos *stakeholders*, incluindo as próprias PcDI's envolvidas em todo este processo.

Em 2011 a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2011), no seu Relatório Mundial sobre a Deficiência, estima que cerca de 15% da população mundial vive com algum tipo de incapacidade e que entre 2% e 4% das pessoas com mais de 15 anos de idade tem dificuldades funcionais, verificando-se um aumento das taxas de deficiência e de problemas de saúde crónicos, em parte devido ao envelhecimento da população (Carvalho, A., 2011; Isaac, Dharma Raja, & Ramanan, 2010; Schur, Colella, & Adya, 2016). Nos Estados Unidos da América (EUA), em 2016, 35,9% das PcDI's com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos estavam inseridos no mercado de trabalho. No entanto, comparativamente às PcDI's, a percentagem de emprego para pessoas sem deficiência era mais do dobro, ou seja 76,6%, (Kraus, Lauer, Coleman, & Houtenville, 2018). Segundo o Guia para Empresas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (OIT, 2016), 1 em cada 7 pessoas, em todo o mundo, tem algum tipo de deficiência e a maioria destes indivíduos possui deficiências não visíveis, ou seja, a sua deficiência não é necessariamente óbvia para as outras pessoas. Uma das consequências desse facto é que uma empresa pode ter um número significativo de *stakeholders*, colaboradores e clientes com deficiência sem estar ciente disso. O grupo demográfico das PcDI's é, na maioria dos países, um dos maiores grupos minoritários e tem a particularidade de ser o único grupo do qual qualquer pessoa, a qualquer momento, pode passar a fazer parte (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011; Lengnick-Hall et al., 2008).

Em Portugal, o Instituto Nacional de Estatística (2011) indicou que apenas 28,7% de homens e 24,1% de mulheres com deficiência desenvolvem uma atividade profissional. Refere também que, no período entre 2011-2016, o desemprego registado desceu 18,8% para a população geral, mas aumentou 26,7% na população com deficiência. Nas empresas privadas com mais de 10 trabalhadores, as pessoas com deficiência representam menos de 1% do total de trabalhadores, enquanto que na Administração Pública (AP) representam apenas 2,3% do total de trabalhadores (Pinto & Pinto, 2017).

As medidas de incentivo ao emprego apoiado têm possibilitado que milhares de pessoas alcancem um emprego competitivo e tem permitido que os profissionais de GRH participem ativamente na mudança da gestão da diversidade, revitalizando-se o campo da reabilitação com uma intervenção baseada em evidências. Este conceito implica que trabalhadores com deficiência ou incapacidade tenham idênticos salários, deveres, benefícios e resultados de integração no maior grau de igualdade possível à de qualquer outro trabalhador e que não se restrinjam à mera prestação do trabalho (Coelho & Ornelas, 2010; Mank, Q'Neill, & Ray, 1998). A ideia central do emprego apoiado é a de ajudar as pessoas com problemas graves a escolher, obter e manter um emprego competitivo e integrado na comunidade (Ornelas, 2008), embora as PcDI's continuem a apresentar taxas de emprego mais baixas, estejam mais expostas ao subemprego ou ao trabalho a tempo parcial e auferam salários mais baixos em comparação com os seus homólogos sem deficiência (Kulkarni, 2016). As barreiras à deficiência só podem ser removidas através de esforços integrados dos governos, Organizações Não Governamentais (ONG's), empresas e instituições educacionais. É dever da sociedade reconhecer os direitos das PcDI's, devendo estas questões sociais deixarem de ser tratadas como filantropia, para serem abordadas como uma responsabilidade (Isaac et al., 2010). Apesar dos contributos únicos e significativos do emprego apoiado, a literatura continua a apontar limites ao nível da retenção e da integração laboral de PcDI's (Araten-Bergman, 2016; Kaye, Jans, & Jones, 2011; Riccò & Guerci, 2014; Stone & Colella, 1996).

Segundo o *European Health and Social Integration Survey* (EHSIS, 2012), as principais barreiras à participação social reportadas em Portugal referem-se à mobilidade (48%), acesso ao meio edificado (36%), acesso ao emprego (38%) e a serviços de transporte (34%). As atitudes face a grupos em risco de discriminação, entre os quais as pessoas com deficiência, mostram que 2% das pessoas inquiridas em Portugal considera ter sido vítima de discriminação com base na deficiência, valor ligeiramente abaixo da média da União Europeia (EU) que é de 3%. Apenas 22% das pessoas inquiridas considerou estar

a ser feito o suficiente para promover a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, valor abaixo da média da UE (27%). No entanto, quando questionados sobre os grupos que consideram estar em maior desvantagem no acesso ao mercado laboral, face a idênticos níveis de competência e qualificações que outros candidatos, a deficiência foi novamente um dos motivos mais selecionados (49%, face a uma média na UE de 46%). Quanto a medidas de discriminação positiva e outras medidas de correção de desigualdades, as pessoas inquiridas em Portugal revelaram uma atitude mais favorável à sua implementação do que a média europeia (Comissão Europeia, 2015). Assim, 85% dos inquiridos concordam com a introdução de formações sobre diversidade para trabalhadores e empregadores, 84% com a monitorização dos processos de recrutamento para assegurar que os candidatos em risco de discriminação têm as mesmas oportunidades que outras pessoas com as mesmas competências e qualificações e 81% com a introdução de procedimentos de monitorização da força laboral para aferir a representação de grupos em risco de discriminação (Pinto & Pinto, 2017).

Da consulta de legislação em Portugal, nomeadamente da Lei nº 41/2016, de 28 de dezembro, antevêm-se mudanças substanciais no campo da promoção social e na empregabilidade das PcDI's, sendo este o foco principal de estudo desta dissertação. Nos últimos anos, o emprego de pessoas com deficiência tornou-se uma questão central na Europa, com a Comissão Europeia a definir que sejam conferidos níveis mais elevados de aceitação, integração e inclusão social às pessoas com deficiência (Araten-Bergman, 2016; Lengnick-Hall et al., 2008; Nelissen et al., 2016; Scior, 2011). Uma forma de atingir este objetivo é através da obtenção de um maior grau de emprego sustentável para as PcDI's, dado que o trabalho ocupa um lugar central na vida dos indivíduos e lhes permite a participação mais ativa na sociedade (Vornholt et al., 2013). Ter emprego facilitará não só uma melhor integração na sociedade, mas também contribuirá para a saúde física e mental dos indivíduos (Schuring et al., 2011).

A presente dissertação está dividida em quatro capítulos:

No Capítulo I é feita a revisão de literatura ao tema da gestão da diversidade, das práticas inclusivas e empregabilidade em contextos que promovam a inclusão. No Capítulo II apresenta-se a Metodologia de Investigação, justificando a escolha do método de estudo de caso único, a seleção dos participantes, os procedimentos de recolha e análise dos dados. No Capítulo III são apresentados os principais resultados. No Capítulo IV, são discutidos os resultados obtidos e apresentadas as principais conclusões. São também apresentadas as contribuições da pesquisa, as limitações do estudo e algumas notas finais.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1. Gestão da Diversidade

1.1 Ciclo evolutivo do conceito

O conceito de diversidade no local de trabalho refere-se ao conjunto de diferenças individuais, grupais e culturais que as pessoas trazem para a organização (Konrad, 2006; Konrad, Prasad, & Pringle, 2006). A diversidade compreende uma realidade em que as pessoas diferem de muitas formas, sejam elas visíveis ou invisíveis, principalmente em termos de idade, género, estado civil, estatuto social, deficiência, orientação sexual, religião, personalidade, etnia e cultura (Kossek, Lobel, & Brown, 2006). Esta diversidade pode ser de nível superficial, quando se refere às características das pessoas na sua demografia, como género, raça, idade, deficiência/incapacidade ou aparência, ou um nível mais profundo, mais difícil de perceber sem uma interação regular a longo prazo, onde as diferenças em termos de valores, crenças, culturas, conhecimentos cognitivos e estilos comportamentais resultam num conjunto de competências, *skills*, qualificações e superações com as quais as pessoas contribuem para a organização (Kossek et al., 2006; Shen, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009). A gestão da diversidade tem vindo a ser estudada desde os anos 90 do século XX, altura em que Cox e Blake (1991) se debruçaram sobre as implicações da diversidade na competitividade das organizações. Cox (1994) afirma que a gestão da diversidade resulta da interação de várias esferas de atividade, tais como programas educacionais em escolas, formação de gestores e colaboradores. No entanto, as práticas de diversidade na GRH, preconizadas por Cox (1994), apenas se destinavam a observar intenções de conformidade com a legislação e atuar na defesa legal contra eventuais acusações de discriminação, negligenciando práticas efetivas da gestão focada na diferenciação de pessoas. Além disso, a investigação da gestão da diversidade alicerçava-se mais na discriminação e parcialidade com base nos problemas associados às pessoas com deficiência e/ou incapacidade, nomeadamente as falsas suposições no que respeita às suas competências na realização do trabalho, no baixo desempenho, nas elevadas taxas de absentismo e de rotatividade e ainda nos elevados custos de acomodação (Stone & Colella, 1996), do que nas vantagens competitivas que contribuem para o aumento da representação da diversidade (Barak, 1999; Shen et al., 2009; Shore et al., 2009). Na sua teoria do *tokenism*¹, Kanter (1977) argumenta que indivíduos de grupos sub-representados (*token*²), em contextos específicos ou posições relevantes de

¹ Ser símbolo de uma representação visível ou tangível de um facto, qualidade ou sentimento.

² Garantia, marca, símbolo.

desenvolvimento de carreiras, enfrentam experiências negativas e isolamento social, relacionadas com a sua maior visibilidade. Anisman-Razin e Saguy (2016) argumentam que, aplicando esta teoria às práticas da gestão da diversidade, os empregadores podem optar por três caminhos distintos: a) usar um sistema aberto que resulta em oportunidades iguais para que os membros de todos os grupos possam desenvolver as suas carreiras para posições relevantes; b) adotar um sistema fechado de políticas discriminatórias que limitam seriamente as oportunidades dos membros dos grupos minoritários na ocupação de posições hierarquicamente relevantes ou, c) assumir o *tokenism* como moeda de troca, envolvendo uma situação “*in between*”, em que apenas um número restrito de membros de grupos minoritários pode assumir essas posições relevantes. Como tal, o *tokenism* cria alguma ambiguidade em relação à estrutura intergrupar na percepção de igualdade de oportunidades de desenvolvimento de carreira. Todavia, essas oportunidades estão restringidas a um número reduzido de indivíduos capazes de se moverem através destes limites ténues refletindo, assim, a escassez de oportunidades de mobilidade para os membros dos grupos minoritários (Anisman-Razin & Saguy, 2016; Barak, 1999; Kanter, 1977). As investigações de Stone e Colella (1996) demonstram que as organizações não tinham ainda aproveitado com sucesso as vantagens da gestão da diversidade que os grupos minoritários aportavam às organizações, incluindo-se nestes grupos as mulheres e os indivíduos racial e/ou etnicamente diferentes do grupo majoritário. A diversidade focava-se, principalmente, nas questões raciais, culturais, ou de género, sendo pouca a atenção dedicada às questões específicas, ligadas à inclusão de pessoas com deficiência nos grupos de trabalho (Shore et al., 2009). Por sua vez, Cox (1994) argumenta que os níveis de satisfação no trabalho seriam geralmente inferiores para as minorias e os seus níveis de frustração seriam altos, quer na progressão da carreira, quer no permanente conflito cultural com o grupo dominante. Daí Cox (1994) defender a importância de um maior envolvimento das minorias no seu próprio desenvolvimento pessoal. Mais recentemente, a ênfase da gestão da diversidade passa a ter uma nota positiva de distintividade entre todos os indivíduos reconhecendo, valorizando e aproveitando as diferenças da força de trabalho como características individuais de diferentes origens, orientações e/ou crenças religiosas, de modo a que os talentos individuais sejam totalmente utilizados e os objetivos organizacionais sejam atingidos (Cavanagh et al., 2017). A diversidade da força de trabalho oferece às organizações vantagens competitivas em importantes áreas de negócios, pelo recrutamento dos melhores talentos, pela melhoria das relações com os clientes, pela promoção da inovação e criatividade, tudo

isto gerando uma imagem positiva na comunidade (Maxwell, Blair, & McDougall, 2001; Mor Barak et al., 2016). A gestão da diversidade dos recursos humanos, comporta três argumentos fundamentais (Konrad, (2006): (1) Uma organização que apoia a gestão da diversidade torna-se mais apelativa para a integração de talentos de alta qualidade num grupo de trabalho mais diversificado. Sugere-se que as melhores pessoas, em todos os grupos demográficos, são atraídas para as organizações que compreendem a proposta de valor que eles trazem para o local de trabalho; (2) Uma organização que valoriza a diversidade tem um impacto mais eficaz numa população mais diversificada de clientes. As organizações mais diversificadas têm acesso a melhores informações sobre como alcançar mercados ainda inexplorados; (3) Uma organização que cultiva a diversidade é mais eficaz na inovação e na solução de problemas. Equipas de trabalhadores com perspetivas, origens, crenças e pontos de vista diferentes trazem uma maior variedade de recursos para as tomadas de decisão e são capazes de gerar soluções melhores e mais criativas. Uma gestão da diversidade eficaz envolve não só gestores de topo e de nível médio, mas também gestores de linha e colaboradores, num processo de mudança organizacional que afete a visão, a liderança, a estratégia, as políticas, as práticas, e a comunicação interna e externa da organização (Riccò & Guerci, 2014). Com a promoção do conhecimento e a aceitação das diferenças como oportunidades, desafia-se o *mindset* sobre a diversidade e atua-se sobre os valores da organização, implicando a revisão dos processos de GRH, bem como a eliminação do potencial enviesamento no Recrutamento e Seleção (R&S), formação e desenvolvimento de carreiras, avaliação de desempenho, compensações e benefícios. Coloca-se, mais do que nunca, o foco no *work-life balance* e na promoção da heterogeneidade das pessoas (Kossek et al., 2006; Shore et al., 2011). Ao nível da comunicação interna surge a ideia de criação de grupos identitários que, interagindo com o grupo maioritário, reduzem o preconceito e o estereótipo, aproveitando os potenciais benefícios da diversidade nos grupos de trabalho (Ely & Thomas, 2001). Dessa forma, as organizações adquirem mais valias em termos de criatividade, resolução de problemas e adaptação flexível à mudança (Cox & Blake, 1991). Para além disso, ganha eco a ideia de que a capacidade das organizações em atrair, reter e motivar as pessoas com características diversificadas poderia conduzir a vantagens competitivas nas estruturas de custos das organizações, uma vez que os recrutadores/empregadores estão a contratar os recursos humanos de melhor qualidade (Cox, 1994). Podemos, pois, considerar que a diversidade da força de trabalho parece exigir dos gestores de recursos humanos uma visão e um alcance mais amplos na gestão da diversidade, para que haja

uma maior inclusão dentro das organizações (Fujimoto, Rentschler, Le, Edwards, & Härtel, 2014). Nas últimas duas décadas, a investigação sobre gestão da diversidade e inclusão de minorias tem vindo a ganhar importância crescente na área de recursos humanos. Diversos autores (Acquavita, Pittman, Gibbons, & Castellanos-Brown, 2009; Bell, Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011; Buse, Bernstein, & Bilimoria, 2016; Cho, Kim, & Mor Barak, 2017; Cox, 1994; Konrad, 2006; Kulkarni, Boehm, & Basu, 2016; Maxwell et al., 2001; Mitchell et al., 2015; Mor Barak et al., 2016; Patrick & Kumar, 2012; Riccò & Guerci, 2014; Stone & Colella, 1996) têm vindo a publicar artigos sobre gestão da diversidade e inclusão das PcDI's, demonstrando que o foco desta crescente área de investigação tem sido posto não só no aumento da representação da diversidade como também nos esforços de gestão da diversidade e políticas de gestão de recursos humanos, destinadas a criar um local de trabalho mais inclusivo.

1.1.1 Conceitos de Deficiência e Incapacidade

O conceito de deficiência e incapacidade como construção social tem vindo a sofrer alterações, com diferenças significativas face aos atributos demográficos, isto é, raça, etnia ou género que seriam imutáveis e percecionados de imediato durante uma breve interação com a pessoa (Kossek et al., 2006). Deficiência é um conceito abrangente que se aplica a lesões, limitações de atividade e restrições de participação, indicando os aspetos negativos da interação entre um indivíduo com uma determinada condição e o contexto pessoal e ambiental desse indivíduo (Dwertmann, 2016; Stone & Colella, 1996). Apesar da tendência internacional para a definição de um conceito consensual de deficiência evoluir no sentido de uma rejeição do modelo médico de acordo com a Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde³ (CIF, 2004), colocando o foco em diagnósticos e tipologias de deficiência como resultado da interação entre condições físicas e ambientais, tal como descrito na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD)⁴, esta aferição continua a ser realizada de modo

³ A Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF) tem como objetivo geral proporcionar uma linguagem unificada e padronizada assim como uma estrutura de trabalho para a descrição da saúde e de estados relacionados com a saúde. Define os componentes da saúde e alguns componentes do bem-estar relacionados com a saúde (tais como educação e trabalho). Os domínios da saúde ou relacionados com a saúde são descritos com base na perspetiva do corpo, do indivíduo e da sociedade em duas listas básicas: (1) Funções e Estruturas do Corpo, e (2) Atividades e Participação.

⁴ A Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência constituiu um marco histórico na garantia e promoção dos direitos humanos de todos os cidadãos e em particular das Pessoas com Deficiência. Resultou do consenso generalizado da comunidade internacional sobre a necessidade de garantir o respeito pela integridade, dignidade e liberdade individual das pessoas com deficiência e de reforçar a proibição da discriminação destes cidadãos através de leis, políticas e programas que atendam especificamente às suas características e promovam a sua participação na sociedade.

muito diverso. Por exemplo, em Portugal, nos Censos 2011, a aferição dos tipos de deficiência foi feita com base em perguntas relacionadas com limitações funcionais (andar ou subir degraus, ver, memória ou concentração, ouvir, tomar banho ou vestir-se sozinho e compreender os outros ou fazer-se compreender) e cada inquirido podia identificar mais do que um tipo de limitação funcional (Pinto & Pinto, 2017). O critério mais frequentemente utilizado para aferição de incentivos e apoios às pessoas com deficiência e/ou incapacidade permanente, congénita ou adquirida antes dos 55 anos, é a certificação por atestado médico de incapacidade multiuso com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%. Esta certificação foi criada pelo Decreto-Lei n.º 174/97, de 19 de julho, que altera o Decreto-Lei n.º 202/96, de 23 de outubro, que estabelece o regime de avaliação da incapacidade de deficientes, aplicando-se a todas as situações em que a lei faça depender a atribuição de benefícios na quantificação da incapacidade. Os cidadãos a quem seja atribuído este grau de incapacidade podem aceder a diversos benefícios, de acordo com a legislação vigente, nomeadamente: benefícios na aquisição de viatura própria (Lei n.º 22-A/2007, de 29 de junho); isenção do imposto único de circulação (Lei n.º 22-A/2007, de 29 de junho) cartão de estacionamento para pessoas com deficiência com mobilidade condicionada (Decreto-Lei n.º 307/2003, de 10 de dezembro); benefícios na aquisição ou construção de habitação (Decreto-Lei n.º 230/80, de 16 de julho); ajudas técnicas (Despacho n.º 2027/2010, de 29 de janeiro); isenção do pagamento de taxas moderadoras (Decreto-Lei n.º 113/2011, de 29 de novembro); prioridade no atendimento nos serviços públicos (Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril); contingente especial para o ensino superior (Portaria n.º 478/2010, de 9 de julho); incentivos do IEFP à contratação de pessoas com deficiência no setor privado (Decreto-Lei n.º 290/2009, de 12 de outubro); benefícios fiscais em sede de IRS (de acordo com o Orçamento Geral de Estado); disposições do Código do Trabalho para os trabalhadores com deficiência. Neste estudo de caso, o critério que importa referir é o da quota de emprego na AP (Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro). As PcDI's constituem uma parcela crescente da população em todo o mundo e, por esse facto, a Organização Mundial de Saúde (OMS) e a CIF (2004) debruçam-se sobre a uniformidade de definições e conceitos, quer ao nível do modelo médico, mais mecanicista e centrado na doença, quer ao nível dos modelos biopsicossociais com o foco na interação pessoa-ambiente, na avaliação das barreiras sociais e da participação do indivíduo. A CIF (2004), enquanto ferramenta de política social de planeamento de sistemas de segurança social e de sistemas de compensação, define as deficiências como problemas nas funções ou nas estruturas do corpo,

consideradas como um desvio importante ou uma perda. Estas deficiências podem ser temporárias ou permanentes; progressivas, regressivas ou estáveis; intermitentes ou contínuas. Por outro lado, as deficiências podem ser parte ou a expressão de uma condição de saúde, mas não indicam, necessariamente, a presença de uma doença ou que o indivíduo deva ser considerado doente (CIF, 2004). Este documento apresenta, ainda, um conjunto de definições muito pertinentes no âmbito desta investigação. O conceito de *Atividade* prende-se com a execução de uma tarefa ou ação por um indivíduo; *Participação* é o envolvimento do indivíduo numa situação da vida; *Limitações da atividade* são dificuldades que o indivíduo pode encontrar na execução de atividades; *Restrições na participação* são problemas que um indivíduo pode experimentar no envolvimento em situações reais da vida. Estes conceitos são importantes na medida em que é retirado o foco daquilo que o indivíduo não consegue fazer e esse foco é colocado no nível de participação e no grau do seu envolvimento face às interações com o grupo maioritário (Ely & Thomas, 2001; Shore et al., 2011; Stone & Colella, 1996). O conceito de incapacidade é sempre resultante de uma deficiência e consiste na restrição ou falta de capacidade para realizar uma atividade dentro dos limites considerados normais para um ser humano. A *desvantagem (handicap)* é a condição social de prejuízo, resultante de uma deficiência ou de uma incapacidade que limita ou impede o desempenho de uma atividade considerada normal para um ser humano. Ora, segundo o modelo biopsicossocial presente na CIF (2004), deficiência e funcionalidade são resultados de interações entre condições de saúde (doenças, desordens e lesões) e fatores contextuais. Então, a deficiência tem de ser considerada como uma dimensão única de diversidade, como defendem Stone e Colella (1996), o que não acontecia nos anteriores modelos demográficos de Cox (1991). Em linha com este pressuposto, Stone e Colella (1996) sugerem um modelo sobre a inclusão de pessoas com deficiência no local de trabalho, cujos principais objetivos são: (a) fornecer uma estrutura para a compreensão dos fatores que influenciam a forma como os indivíduos com deficiência são tratados nas organizações; (b) gerar maior interesse nas questões da deficiência entre investigadores e gestores das organizações, e (c) fornecer um guia útil para a realização de investigações futuras sobre o tratamento de pessoas com deficiência, que sejam membros ativos nas organizações. A deficiência pode ter características visíveis e invisíveis como é o caso de pessoas em cadeira de rodas *versus* pessoas com surdez. Nas deficiências com características invisíveis, os indivíduos podem escolher divulgá-las ou escondê-las em função das suas perceções de justiça social ou equidade organizacional (Dipboye & Colella, 2005; Dwertmann, 2016; Santuzzi &

Waltz, 2016). A deficiência tem variações em função de diversos fatores sejam eles individuais, interpessoais, legais, médicos e culturais (Santuzzi & Waltz, 2016). Porém, as deficiências podem mudar. Por exemplo, uma pessoa com cancro pode entrar em remissão e nem todas as deficiências são imediatamente detetadas, por serem impercetíveis numa primeira abordagem. São disso exemplo, o caso da surdez ou da doença mental, como a depressão (Dwertmann, 2016). O autor (Dwertmann, 2016) argumenta, ainda, que o conceito de deficiência varia, quer em função das geografias, quer em termos sociais e culturais. Tendo efetuado um cruzamento de informação entre vários países, Dwertmann (2016) refere que, na Alemanha, a legislação obriga a que as organizações com 20 ou mais colaboradores empreguem pelo menos 5% de PcDI's e, caso não cumpram a quota, têm de pagar uma taxa de compensação. Em contrapartida, na Suíça, seu país vizinho, essa regulamentação é inexistente. Por sua vez, na Índia, a imagem associada às PcDI's é muito influenciada por fatores sociais e culturais, em que o *karma*⁵ contribui para a marginalização das PcDI's. Dwertmann (2016) refere que os instrumentos de medida e de escala podem, também, constituir-se como dificuldades de aferição das deficiências e incapacidades. A aplicação de questionários em papel está vedada às pessoas cegas, as sondagens telefónicas são impraticáveis para as pessoas surdas e os testes de inteligência impedidos de ser aplicados a pessoas com deficiências cognitivas, sendo consideradas barreiras face aos seus pares sem deficiência (Dwertmann, 2016).

1.1.2 Gestão da Diversidade: Principais intervenientes

A perceção dos diversos *stakeholders* sobre inclusão-exclusão é conceptualizada como um contínuo do grau em que o indivíduo se sente, ou não, parte dos processos organizacionais críticos (Barak, 1999). Esses processos incluem acesso a informações, recursos e conexões, - horizontal/verticalmente, interna/externamente - e a sua capacidade de participar, influenciando os processos de tomada de decisão. Apesar das organizações reconhecerem o valor da diversidade como uma forma de alcançar mercados específicos, os membros minoritários podem não ser considerados parte integrante da organização e serem, por isso, sujeitos ao isolamento e aos estereótipos baseados na sua singularidade (Cox & Blake, 1991; Ely & Thomas, 2001; Maxwell et al., 2001; Shen et al., 2009).

⁵ Na Índia, subsiste a crença kármica de que as pessoas com deficiência carregam a culpa da sua própria incapacidade.

1.1.3 Os pares e a complexidade dos grupos de identidade social

A complexidade dos grupos de identidade social refere-se à representação subjetiva de um indivíduo e das inter-relações entre as suas múltiplas identidades de grupo e reflete o grau de sobreposição entre os diversos grupos dos quais um indivíduo é simultaneamente membro (Roccas & Brewer, 2002). Os elementos dos grupos, além de se discriminarem ou competirem entre si, também desenvolvem imagens ou estereótipos uns dos outros. Os estereótipos são modelos de informações associadas a grupos sociais específicos que as pessoas armazenam no cérebro, sendo ativados automática e inconscientemente quando as pessoas entram em contacto com membros de outros grupos sociais e referem-se à forma como um grupo de pessoas é visto pela sociedade. Definem-se como crenças compartilhadas sobre características da pessoa, geralmente traços de personalidade, mas também como comportamentos de um grupo de pessoas (Leyens, Yzerbyt, & Schadron, 1994). Estes estereótipos podem afetar reações, comportamentos imediatos, aparentemente sem conhecimento consciente ou intenção do indivíduo. Daí que a semelhança de experiências, crenças, atitudes e valores resulte em maior facilidade no estabelecimento de bons relacionamentos no trabalho em grupo (Konrad, 2006). As identidades sociais são de tal forma importantes para as pessoas, que estas se dispõem a trabalhar na melhoria do *status* dos grupos sociais a que pertencem, para manter uma autoimagem positiva. Estes parâmetros podem variar dependendo do contexto em que um indivíduo se encontra. Se uma dessas necessidades for ativada como resultado de circunstâncias contextuais associadas a uma identidade social particular, é essa identidade social que se irá tornar mais relevante.

A aceitação das PcDI's está dependente das características dos colegas de trabalho, dos empregadores, das organizações e das características das próprias pessoas com deficiência (Vornholt et al., 2013). Não obstante os esforços desenvolvidos na aceitação da diversidade, os colegas de trabalho tendem a categorizar automaticamente as pessoas de acordo com os vários subtipos de deficiência (físicas, mentais ou sensoriais), utilizando estereótipos associados a essa categorização específica para fazerem inferências sobre todas as pessoas com deficiência, ajuizando sobre as suas características, competências e personalidade (Anisman-Razin & Saguy, 2016; King, Hebl, George, & Matusik, 2010). Tendem a acreditar que as PcDI's se tornam menos confiáveis (em oposição a menos dedicadas) no cumprimento das normas e políticas da organização, sobretudo quando se infere que o indivíduo é responsável pela sua condição (Stone & Colella, 1996). Por

exemplo, quando a deficiência é resultante de um acidente de moto, as pessoas com deficiência são rotuladas como indivíduos sem força de caráter, sem integridade ou impulsivas. No entanto, pessoas com paralisias resultantes de outros fatores podem evocar percepções de coragem, altamente motivadas, mas também dependentes ou amarguradas. Stone e Colella (1996) argumentam, ainda, que numa organização onde existem sistemas de recompensa associados à produtividade, os pares tendem a ressentir-se da presença de PcDI's, acreditando que haverá lugar a um aumento da sua carga de trabalho e desigualdades de tratamento. A definição de sistemas de recompensa justos parece ser fator determinante da cooperação nos grupos de trabalho e conduz à redução da hostilidade e à interação nas tarefas cooperativas, mas pode levar à competição e ao conflito entre os membros do grupo, ou entre diferentes grupos (Boehm & Dwertmann, 2016; Stone & Colella, 1996; von Schrader, Malzer, & Bruyère, 2014). Estes estereótipos têm como base a expectativa dos indivíduos, ou seja, crenças antecipadas sobre o indivíduo com deficiência ou incapacidade podendo despoletar respostas afetivas negativas ligadas à ideia de trabalhar com PcDI's (Boehm & Dwertmann, 2016; Stone & Colella, 1996; von Schrader et al., 2014). A sensibilização dos colaboradores com e sem deficiência para as questões de equidade parece ser fundamental. O foco na importância do comportamento inclusivo como um comportamento extra que se destina a beneficiar as pessoas com deficiência no local de trabalho, operacionalizada como uma dimensão de cortesia e altruísmo com o objetivo do comportamento inclusivo, tende a assumir-se central na eficácia da inclusão de PcDI's, levando Shore et al (2011) a argumentarem que este comportamento social beneficia outros indivíduos (pessoas com deficiência) através da ajuda em problemas relevantes no local de trabalho ou pela prevenção de tais problemas relacionados com o trabalho (Shore et al., 2011; Vornholt et al., 2013). A prestação de ajuda e apoio às pessoas com deficiência é uma das âncoras que leva a um maior grau de inclusão e de aceitação pelos seus pares, evitando o foco nos estereótipos e atitudes negativas em relação às pessoas com deficiência e promovendo o apoio aos colegas com deficiência no local de trabalho (Nelissen et al., 2016). Porém, ajudar os colaboradores com deficiência a desenvolver todo o seu potencial é diferente de apoiar ou infantilizar esses colaboradores. Os comportamentos de ajuda podem ser interpretados como um sinal de incompetência do indivíduo com deficiência e/ou incapacidade e a condescendência e o paternalismo podem converter-se numa nova forma de discriminação oculta. Embora se trate de um estereótipo que pode levar a inferências negativas baseadas no desempenho, a incapacidade, por definição, sugere que existe uma

disfunção mental ou física, o que pode criar um potencial conflito entre deficiência e o cumprimento das tarefas atribuídas (Kensbock & Boehm, 2016; Santuzzi & Waltz, 2016).

1.1.4 Recrutadores/Empregadores

As intenções dos gestores em contratar pessoas com deficiência são frequentemente afetadas pelas políticas públicas, atitudes e clima de diversidade (Stone & Colella, 1996). Estas autoras argumentam que os valores associados à equidade, padronização de sistemas e separação entre descrição de funções e o titular do cargo, beneficiam a maioria dos colaboradores, mas podem, também, constituir-se como barreiras à integração das PcDI's, uma vez que se baseiam em regras e procedimentos inflexíveis. Estas políticas e práticas organizacionais padronizadas podem afetar negativamente os colaboradores com deficiência por influenciarem o *design* dos postos de trabalho, os métodos de R&S, a avaliação de desempenho, os procedimentos e os sistemas de recompensa. Por exemplo, nas definições e análise de funções (DAF) é descrito o perfil ideal dos titulares dos cargos quando deviam figurar os requisitos mínimos ou essenciais para a realização do trabalho. Consequentemente, muitas pessoas com deficiência veem-se impedidas de concorrer a ofertas de trabalho ou a promoções por não corresponderem a essas características ideais ou não espelharem a imagem habitual para a ocupação do posto de trabalho (Araten-Bergman, 2016; Stone & Colella, 1996). Gerir a diversidade, mais especificamente no que respeita à inclusão das PcDI's, afigura-se ainda mais complexo, tornando-se necessário dotar os gestores de topo com informação útil e atualizada sobre a inclusão de pessoas com deficiência no local de trabalho. É fundamental identificar e descrever os desafios específicos que são colocados na GRH das PcDI's com o objetivo de aprofundar o conhecimento no âmbito da sua inclusão plena no mercado de trabalho (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011; von Schrader et al., 2014). Ainda se verifica uma discrepância entre as atitudes positivas expressas pelos gestores e a real intenção de contratação (Dwertmann, 2016; Lengnick-Hall et al., 2008). Os gestores, supervisores e outros recrutadores/empregadores implicados nas tomadas de decisão são aqueles que irão avaliar o desempenho das PcDI's, apesar da pouca experiência na interação com pessoas com deficiência e da baixa compreensão da necessidade da inclusão nos seus grupos de trabalho (Dwertmann, 2016). Por vezes, ainda que as expectativas negativas por parte dos implicados nas avaliações de desempenho não reflitam efetivamente desempenhos negativos por parte das PcDI's (Ren, Paetzold, & Colella, 2008), a qualidade da interação supervisor/pessoa com deficiência poderá ser negativamente afetada se estes últimos

sentirem que as suas avaliações de desempenho são baseadas na condescendência, na conveniência social ou apenas na discriminação positiva (Boehm & Dwertmann, 2016). Os empregadores, apoiados nos seus estereótipos e na falta de experiência de trabalho com pessoas com deficiência, são levados a associar estes colaboradores a falsas percepções sobre doenças, baixa produtividade, ausências frequentes, absentismo, *turnover* e custos de acomodação razoável (Kulkarni & Gopakumar, 2014; Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014; Mitra & Kruse, 2016). O comportamento estereotipado, especialmente associado ao mito do elevado custo de adequação do posto de trabalho, pode dificultar a inclusão de pessoas com deficiência no local de trabalho. Segundo Kaye, Jans e Jones (2011) parece existir algum alheamento quanto à forma de lidar com trabalhadores com deficiência, nomeadamente o desconhecimento no que se refere às suas necessidades de acomodação existindo, ainda, o receio de reter um trabalhador que poderá despoletar sensibilidades na aplicação de eventuais sanções disciplinares por baixa *performance* ou até eventuais ações judiciais em caso de despedimento (Kaye et al., 2011).

Há, no entanto, que avaliar o estigma associado à deficiência, ou seja, à forma diferente como cada indivíduo a percebe com base na natureza, na origem, nas características estéticas e no tipo de perturbação que essa deficiência evidencia. Por exemplo, a estigmatização de uma pessoa que ficou ferida num acidente de carro pode variar, em função de estar no papel de vítima ou de causador do acidente (Dwertmann, 2016). Um indivíduo com deficiência mental carrega um estigma mais marcado do que uma pessoa com desafios de mobilidade. Contudo, mais recentemente, o jornal *The Economist*, no artigo “*In praise of misfits*”⁶, argumenta que as organizações ligadas às tecnologias de informação (TI) têm vindo a contratar especificamente pessoas com Síndrome de Asperger, um grupo habitualmente estigmatizado pelas suas incapacidades ao nível das interações sociais, mas cuja característica de atenção ao detalhe e nas tarefas de índole repetitiva lhes confere competências acima da média na deteção de erros de código de programação. Esse equilíbrio precário é designado por *disability-job fit* (Dwertmann, 2016).

No que respeita aos sistemas tradicionais de GRH, a forma como estes estereótipos se constituem como barreira à diversidade, prende-se com os métodos de R&S da organização que tendem a ser mais propícios à homogeneidade, no que se refere à atração,

⁶ <https://www.economist.com/business/2012/06/02/in-praise-of-misfits>.

motivação e retenção de trabalhadores. Konrad (2006), citando Ibarra, (1993;1995), argumenta que, frequentemente, a contratação para posições-chave nas organizações envolve redes de membros internos à organização, sendo que essas fontes tradicionais de R&S tendem à homogeneidade, ou seja, à procura de pessoas com perfis semelhantes ao recrutador (Shore et al., 2011) e não se revelam eficazes para gerar diversidade. Os grupos demograficamente homogêneos desenvolvem melhores relações de trabalho e díades congruentes, atingindo metas de desempenho mais rapidamente do que grupos heterogêneos (Boehm & Dwertmann, 2016; Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993). Esta atração pelo semelhante é a razão pela qual as pessoas preferem relacionar-se com aqueles de quem mais facilmente esperam ou obtêm validação. Daí que as falhas na retenção de pessoas nas organizações estejam muitas vezes ligadas a heterogeneidades grupais, a percepções de injustiça, à falta de oportunidades de desenvolvimento de carreiras (Stone & Colella, 1996) e a relacionamentos poucos frutíferos com os superiores hierárquicos (Randel et al., 2017). A relação empregador-colaborador tende a ser de menor qualidade quando o colaborador é demograficamente diferente do seu superior hierárquico. Quanto menos rica é a qualidade desta relação, menor é a probabilidade de atribuição de tarefas desafiadoras, de ofertas de formação e de oportunidades de progressão para o colaborador. Apesar disso, o aumento da produtividade impulsionada pela inovação tecnológica está a levar as organizações a desenvolverem práticas criativas de atração e retenção e a contratar trabalhadores de fontes não tradicionais, levando a uma força de trabalho mais diversificada (Konrad & Deckop, 2001). Face às pressões externas a que as organizações estão sujeitas (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014), nomeadamente governamentais (pressão coerciva), sindicais (pressão isomórfica) e mesmo dos *stakeholders* (pressão mimética), para incrementar o recrutamento de pessoas com deficiência, estas podem adotar uma abordagem de foco interno e promover políticas inclusivas de R&S ou, não sendo possível, adotar uma abordagem de foco externo, como por exemplo contribuir financeiramente para instituições dedicadas a apoiar pessoas com deficiência, isentando-se assim de recrutar as PcDI's diretamente (Pérez-Conesa, Romeo, & Yepes-Baldó, 2017). Para que se constitua um novo *mindset* em matéria de emprego, as organizações são chamadas a desenvolver, não só programas de formação que contrariem a informação errónea que pode ter sido gerada por estereótipos, mas também normas de interação quotidiana que diminuam a ansiedade dos pares no trabalho com pessoas com deficiência (Shen et al., 2009; Stone & Colella, 1996). Estes programas têm como propósito identificar todos os fatores que levem as pessoas com deficiência a atingir

o seu pleno potencial no mercado de trabalho e para que a gestão da diversidade enfatize a valorização das pessoas e aproveite as diferenças individuais, principalmente o pluralismo cultural, maximizando o potencial de cada um (Lengnick-Hall et al., 2008).

No entanto, as PcDI's temem enfrentar novos desafios devido ao receio de inadaptação e a dificuldades de acessibilidade e valorização no novo posto de trabalho. Segundo Kulkarni e Gopakumar (2014), os empregadores especulam que as próprias PcDI's não manifestam essa aspiração de progressão na carreira por várias razões de base: porque se sentem confortáveis nas posições que ocupam, porque se sentem gratas pelos apoios que já receberam da organização ou porque se sentem culpadas em solicitar mais apoios (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014).

Divulgar ao recrutador/empregador, potencial ou atual, a deficiência/incapacidade ou característica demográfica que não é visível é uma decisão pessoal com consequências de grande alcance. A divulgação da deficiência pode garantir que as PcDI's recebam acomodações adequadas no local de trabalho podendo ainda ajudar os empregadores a responderem de forma mais eficaz às iniciativas de inclusão, visando aumentar a contratação e retenção de pessoas com deficiência (Santuzzi & Waltz, 2016).

São, pois, diversos os desafios enfrentados pelos trabalhadores com deficiência. Aos profissionais de recursos humanos, líderes e demais elementos da organização é pedido que abordem eficazmente esses desafios, de modo a melhorar os resultados da empregabilidade de PcDI's. Para além das responsabilidades do empregador e das adequações razoáveis recomendadas, torna-se necessário divulgar as histórias de sucesso das PcDI's, criando estratégias para repensar o envolvimento dos trabalhadores com deficiência nos seus deveres face ao trabalho. Assim, parece ressaltar da literatura (*e.g.* Boehm & Dwertmann, 2015; Kensbock & Boehm, 2016; Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011; Patrick & Kumar, 2012; Phillips, Deiches, Morrison, Chan, & Bezyak, 2016; Schur et al., 2017; Vohra et al., 2015) que as experiências de trabalho das pessoas com deficiência são impactadas pelos fatores individuais, de liderança, de organização e de política geral. As organizações inclusivas que desejam alcançar uma força de trabalho diversificada têm de incorporar uma Responsabilidade Social Empresarial (RSE) sustentável nas suas declarações de missão, implementando ativamente valores que promovam a pertença como forma de alcançar uma empregabilidade sustentável para as pessoas com deficiência (Starostka-Patyk, Tomski, & Zawada, 2015; Voegtlin & Greenwood, 2016).

1.1.5 Candidatos/Pessoas com deficiência e/ou incapacidade

Para as PcDI's, são escassas as figuras relevantes ou modelos de sucesso que levem ao desenvolvimento de uma identidade de deficiência (Bat-Chava, 1994). Esta identidade pode ser complexa e coexistir em diferentes níveis de integração com outras identidades, incluindo a identidade ocupacional. A representação subjetiva de um indivíduo e das inter-relações entre as suas múltiplas identidades de grupo pode variar de uma identidade unificada simples para uma identidade complexa e multifacetada (Bat-Chava, 1994; Kulkarni & Gopakumar, 2014; Roccas & Brewer, 2002; Santuzzi & Waltz, 2016). Por exemplo, um trabalhador com depressão pode querer assumir a sua identidade de deficiência, divulgando-a e solicitando adequações razoáveis no local de trabalho. Porém, o seu supervisor pode não acreditar que o colaborador sofre de depressão, pode ter dúvidas sobre o seu diagnóstico ou se a depressão é realmente uma deficiência que exija adequações (Cavanagh et al., 2017). Em Portugal, o Decreto-Lei n.º 352/2007, de 23 de outubro, cria a Tabela Nacional de Incapacidades por Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais e regulamenta a avaliação da incapacidade permanente que traduz o défice funcional resultante de perturbação mental com origem em acidente de trabalho ou em doença profissional. Esta é uma matéria delicada e não isenta de alguma subjetividade dado que, em Psiquiatria, o conceito de normalidade é bastante vago e impreciso podendo, por isso, surgir conflitos e práticas inconsistentes como resultado das diferenças de pontos de vista dos diversos *stakeholders* ou mesmo das organizações, levando estes *stakeholders* a recearem que os trabalhadores com deficiência possam não conseguir desempenhar funções de trabalho essenciais (Kaye et al., 2011; Santuzzi & Waltz, 2016). Contudo, se essa deficiência ou característica demográfica for considerada "indesejável" pelo grupo maioritário (por exemplo, um estigma invisível, como religião, deficiência ou orientação sexual), o indivíduo pode escolher não revelar a sua singularidade, dado que a sua divulgação pode resultar em consequências negativas, como por exemplo, fazer baixar as expectativas dos supervisores, ou criar isolamento face aos pares. Von Schrader, Malzer, e Bruyère,(2014) referem que as PcDI's se sentem mais vulneráveis às atitudes dos seus pares e receiam ser alvo de *bullying* afirmando que, quando a deficiência é tornada pública, o local de trabalho passa a ser-lhes "hostil" (Bell et al., 2011; von Schrader et al., 2014), colocando em risco o posto do trabalho. A perda involuntária de emprego pode afetar as PcDI's, que são muitas vezes as primeiras a serem atingidas em situação de crise ou recessão. Nos EUA, entre 2007 e 2013, a probabilidade de perda

involuntária de emprego era de 75% dos homens e 89% mulheres com deficiência, face aos seus pares sem deficiência (Mitra & Kruse, 2016). Estes resultados tendem a sugerir que, dentro da categoria de PcDI's, as mulheres são mais permeáveis à precariedade laboral do que os seus pares do sexo masculino. Assim, o género parece constituir um elemento adicional de discriminação para além da deficiência/incapacidade. Stone e Colella (1996) preconizam um modelo demográfico mais centrado nas qualificações do indivíduo e nas suas competências para a execução de funções para a qual está a candidatar-se, ou que já desempenha, e menos na sua deficiência ou incapacidade. Defendem ainda, com base neste modelo, que questões como o contexto sociopolítico, as características do clima organizacional corporativo, tais como normas e valores organizacionais, desempenham um papel importante na intenção de contratar PcDI's. Em linha com estes argumentos, alguns autores (*e.g.* Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014), Nafukho et al., 2010; Shore et al., 2011) defendem que o tratamento justo de grupos e indivíduos associados à inclusão facilita o desenvolvimento de sentimentos que incentivem a reciprocidade do tratamento inclusivo, sob a forma de comportamentos de cidadania organizacional, compromisso organizacional e desempenho no trabalho, fazendo com que as PcDI's se sintam respeitadas e apoiadas e vejam as suas contribuições valorizadas.

Ao refletir sobre o significado da igualdade, pode-se inferir que este remete para o tratamento de uma pessoa ou grupo de pessoas do mesmo modo que qualquer outra pessoa ou grupo de pessoas em circunstâncias semelhantes, independentemente das suas características pessoais. Trata-se do conceito genérico de "igualdade formal" descrito no art.º 13º da Constituição da República Portuguesa de 1976 e nas suas revisões subsequentes, lei esta que consagra também o direito à não-discriminação. A CDPD estabelece que a discriminação é expressamente proibida, e garante às pessoas com deficiência igual e efetiva proteção contra a discriminação, seja por que motivo for. Existem ainda outros instrumentos jurídicos específicos que proíbem formas diretas e indiretas de discriminação com base na deficiência, nomeadamente a Lei n.º 38/2004, de 18 de agosto, que institui o regime jurídico da prevenção, habilitação, reabilitação e participação da Pessoa com Deficiência e a Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto, que proíbe e pune a discriminação em razão da deficiência e da existência de risco agravado de saúde. O Código do Trabalho, aprovado pela Lei 7/2009, de 12 de fevereiro, no n.º 1 do Art.º 24.º, salvaguarda o princípio da não-discriminação no emprego de pessoas com deficiência, garantindo a trabalhadores ou candidatos o direito a não ser direta ou

indiretamente discriminado com base nas suas características pessoais, incluindo a deficiência, a capacidade reduzida de trabalho ou doença crónica. Já o Art.º 27.º prevê a aplicação de medidas de ação positiva de duração limitada, em benefício de grupos minoritários, com vista à correção de situações de desigualdade. Também o n.º 1 do Artº 85.º desta Lei estipula que as PcDI's são titulares dos mesmos direitos e deveres que os restantes trabalhadores. No n.º 1 do Art.º84.º prevêm-se as condições de trabalho adequadas, para todos os colaboradores “com capacidade de trabalho reduzida”, designadamente oportunidades de formação e desenvolvimento profissional, bem como as adequações razoáveis do local de trabalho, estas últimas apoiadas pelo Estado (Pinto & Pinto, 2017).

No entanto, existem situações de tratamento de colaboradores de forma idêntica que não resultam em verdadeira igualdade. Assim, emerge o conceito de igualdade material, substancial ou aristotélica. A problemática da igualdade preocupou desde cedo os pensadores. Com efeito, se atendermos à conceção de Aristóteles (300 a.c.) deve-se tratar os iguais igualmente e os desiguais desigualmente, na medida das suas desigualdades. As PcDI's são mais suscetíveis de terem profissões hierarquicamente mais baixas (*blue-collar*) e nem sempre conseguem alcançar carreiras com cargos mais relevantes, face às que os colaboradores sem deficiência podem alcançar, enfrentando ainda lacunas em termos salariais (Kulkarni, 2016). Colegas de trabalho sem deficiência podem desenvolver interações menos frutíferas com as PcDI's e podem evidenciar baixas expectativas face à sua capacidade em executar tarefas (Kaye et al., 2011). Da mesma forma, os supervisores, por condescendência, podem atribuir-lhes projetos menos desafiantes que levam a dificuldades na socialização e integração das PcDI's nas organizações (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). Este argumento sugere o entendimento do conceito de inclusão como o grau em que um colaborador de um grupo minoritário se reconhece como membro de um determinado grupo de trabalho e sente que é alvo de um tratamento que satisfaz as suas necessidades de pertença e singularidade (Ely & Thomas, 2001). A singularidade proporciona oportunidades para melhorar o desempenho do grupo quando o indivíduo é um membro aceite e valorizado pela particularidade única que o caracteriza. Por exemplo, um colaborador sénior que tem um conhecimento profundo da organização é potencialmente valioso para o grupo. Se for tratado como membro do grupo, com conhecimento altamente valioso, então esse colaborador terá um forte sentido de inclusão e o grupo poderá beneficiar desse fator e apresentar um melhor desempenho (Randel et al., 2017). Se um indivíduo não é tratado como membro do grupo ou da

organização pelo valor que acrescenta ao grupo de trabalho, mas existem outros colaboradores ou grupos que o são, a necessidade de pertença surge frustrada e os indivíduos podem sofrer riscos cognitivos, emocionais, comportamentais e de saúde (Baumeister, DeWall, Ciarocco, & Twenge, 2005; Boehm & Dwertmann, 2015; Ely & Thomas, 2001; Randel et al., 2017; Shore et al., 2011).

Ainda que os profissionais de GRH com experiências positivas de trabalho com PcDI's tendam a descrevê-las como colaboradores esforçados, fiéis, confiáveis, com baixas taxas de absentismo e carreiras mais longas (Stone & Colella, 1996), existem estudos que revelam baixas taxas de progressão na carreira, frequentemente associadas à ideia estereotipada de que as PcDI's se sentem confortáveis com as posições que ocupam, não manifestando desejo de progredir (Kulkarni, 2016; Kulkarni & Gopakumar, 2014; Wilson-Kovacs, Ryan, Haslam, & Rabinovich, 2008). Mas, segundo Boehm e Dwertmann (2016), quando as PcDI's progredem para cargos hierarquicamente relevantes ou de liderança são confrontadas com o preconceito e a discriminação dos seus liderados, originando nas organizações o receio de díades incongruentes entre eles (Boehm & Dwertmann, 2016).

1.2 A Teoria do Comportamento Planeado na gestão da diversidade

A Teoria do Comportamento Planeado (TCP) é uma estrutura conceptual projetada para explorar a relação entre atitudes e intenções, e entre a intenção expressa e os comportamentos reais (Ajzen, 1991, 2011). Ajzen (1991) argumentou que os indivíduos são geralmente bastante racionais nas suas decisões, fazendo uso sistemático da informação disponível e considerando as implicações das suas ações antes de decidir executar, ou não, um determinado comportamento. Assim, as intenções comportamentais relatadas teriam de ser consistentes com os seus comportamentos reais ou, pelo menos, indicativas ou preditivas destes. Este autor (Ajzen, 1991, 2011) postula, ainda, na sua TCP que as intenções comportamentais dos indivíduos são prenunciadas por: (a) atitudes em relação ao comportamento e o grau em que este é favorável ou desfavorável; (b) normas subjetivas ou a pressão social percebida para realizar o comportamento em questão; (c) controle comportamental percebido ou a perceção do indivíduo sobre a capacidade de executar o comportamento. Com base nesta teoria, Araten-Bergman (2016) preconiza nos seus estudos que tal pode revelar-se proveitoso na contribuição para novas ideias sobre a opção dos gestores na contratação de PcDI's. Os estudos de Araten-Bergman (2016) ajudaram a: a) conhecer as intenções de recrutamento e contratação de

PcDI's, usando um modelo de investigação que incorpora os princípios da TCP e os fatores que influenciam a procura; b) compreender a relação longitudinal entre as intenções expressas pelos gestores e a efetiva contratação, medida num primeiro momento e seis meses depois. Estes estudos revelam que, face ao valor preditivo significativo do clima organizacional sobre a probabilidade de contratação e a baixa correspondência entre as atitudes e intenções e a contratação efetiva, parece verificar-se que os gestores basearam a sua opção em contratar (ou não) PcDI's em grande parte na perceção do clima de diversidade da organização (Araten-Bergman, 2016). Esta autora (Araten-Bergman, 2016) argumenta, também, que os recrutadores/empregadores, provavelmente, não estarão motivados a promover oportunidades de contratação de PcDI's, a menos que o clima organizacional possa mudar. Ou seja, o recrutador/empregador pode gerir mal o seu próprio desconforto face às PcDI's ou projetar esse desconforto para potenciais colegas de trabalho, clientes ou potenciais clientes questionando se será a pessoa mais adequada para a organização. Recentemente, Kaye et al (2011) mostraram num estudo sobre as atitudes positivas em relação às empresas que contratam trabalhadores com deficiência que os medos em relação às reações dos clientes são geralmente infundados (Kaye et al., 2011). Apesar de parecer haver na literatura (*e.g.* Ameri et al., 2017; Araten-Bergman, 2016; Dipboye & Colella, 2005; Schur et al., 2016; Stone & Colella, 1996) um consenso considerável de que o clima organizacional se refere às características do local de trabalho que facilitam ou inibem a exibição de certos comportamentos profissionais, a literatura (*e.g.* Araten-Bergman, 2016) refere também que o clima organizacional é tipicamente influenciado pela equipa de liderança, através de mecanismos de comunicação, de padrões ou papéis de comportamento e através de sistemas de recompensa e punição. Do trabalho de Araten-Bergman (2016) parece poder inferir-se que as atitudes, os preconceitos e os estereótipos negativos dos gestores se configuram como barreiras significativas à contratação de PcDI's. Esta autora afirma que existem evidências de que os gestores expressam preocupações sobre o potencial de produtividade de PcDI's e sobre os custos de acomodação, demonstrando o seu receio de que a contratação de PcDI's afaste colegas de trabalho e clientes e afete negativamente a dinâmica da organização. Outras barreiras à contratação de PcDI's são a falta de informação e de consciencialização dos *stakeholders* sobre o tema da deficiência, a preocupação com os custos de acomodação e também o receio de responsabilidade legal por inobservância das leis de não discriminação face à contratação (Kaye et al., 2011; Riccò & Guerci, 2014). Parece ainda

existir uma certa relutância do empregador em contratar pessoas com deficiência, mesmo quando as suas qualificações são idênticas às dos candidatos sem deficiência (Ameri et al., 2017). Ainda que Stone e Colella (1996) argumentem que as organizações têm de desenvolver programas de formação e normas de interação quotidiana que promovam a diminuição de sentimentos de ansiedade na interação com pessoas com deficiência, os estudos de Araten-Bergman (2016) apontam, porém, que a formação ministrada de forma isolada ou através de atividades destinadas a mudar as atitudes de relutância dos recrutadores/empregadores provavelmente não resultarão, por si só, no aumento da contratação de PcDI's. Assim, embora os recrutadores/empregadores geralmente tendam a expressar atitudes positivas na vontade de contratar pessoas com deficiência, em situações de contexto real, raramente o fazem (Araten-Bergman, 2016). A explicação prende-se com o facto de, nos seus estudos de cariz qualitativo, Araten-Bergman (2016), referir a tentação dos participantes em relatarem essencialmente o que acham que o entrevistador quer ouvir, em vez de expressarem o seu verdadeiro sentir, por recear que as suas ideias sejam socialmente inaceitáveis ou possam ser contrárias aos requisitos legais em vigor. Outras explicações poderão relacionar-se com variáveis, como por exemplo, empregadores com atitudes negativas face às PcDI's não fazerem parte dos participantes da investigação ou recusarem-se a participar nos estudos; empresas que expressam interesse em contratar ou acomodar pessoas com deficiência não fazerem parte do quadro de participantes e ainda a improbabilidade de empregadores com histórias de sucesso expressarem atitudes e experiências negativas ou desfavoráveis com trabalhadores com deficiência.

1.3 As práticas promotoras de gestão da diversidade e a sua aplicabilidade ao contexto nacional

A gestão da diversidade no local de trabalho é difícil e complexa, e enfrenta desafios à efetiva implementação, nomeadamente ao nível dos fatores psicológicos dos indivíduos e ao nível organizacional ou institucional (Mitchell et al., 2015). Pinto e Pinto (2017), referindo-se a dados do Boletim de Estatísticas de Emprego Público, elaborado pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), revelam que o rácio de trabalhadores com deficiência na AP tem vindo a aumentar, atingindo os 2,3% em 2016. Este rácio, é ainda muito inferior ao padrão de referência dos 5%, estabelecido pela lei das quotas. A sua distribuição não se processa uniformemente em todas as estruturas da AP, sendo que as estruturas da Administração Central e Local registaram entre 2011 e

2016 um crescimento do número de PcDI's, em contraste com as administrações regionais dos Açores e da Madeira e os fundos da Segurança Social que registaram uma diminuição do número PcDI's. Na maioria das estruturas da AP, as mulheres com deficiência estão em clara maioria, com exceção da administração local, que regista um maior número de homens com deficiência (Pinto & Pinto, 2017), como se comprova com a análise de dados realizada na entidade de estudo. Acresce ainda que, as contingências impostas a partir de 2011 pelo Memorando de Entendimento com a Troika e as opções políticas do XIX Governo Constitucional, concorreram para criar medidas de austeridade o que originou limitação das admissões de pessoal na AP com vista a obter, entre 2012 e 2014, decréscimos anuais nos efetivos de 1% por ano na administração central e de 2% nas administrações local e regional, bem como o congelamento dos salários no setor público, em termos nominais, em 2012 e 2013 e a limitação das promoções (Madureira, 2015).

1.3.1 Medidas de emprego apoiado

Às práticas promotoras da gestão da diversidade na inclusão das PcDI's nas organizações subjaz o conceito de emprego apoiado. Este conceito teve a sua génese nos EUA e era designado como *supported employment*. Começou a ser estudado nos finais de 1970 através de projetos-piloto das Universidades de Oregon, Washington e Wisconsin, e surgiu como o reflexo da consciencialização crescente de defensores dos direitos civis e dos técnicos da área de deficiência mental, preocupados com as dificuldades de transição dos estudantes do ensino especial para o cenário do trabalho competitivo (Ornelas, 2008). Em Portugal, este conceito encontra-se descrito no Artigo 38.º do Decreto-Lei nº 131/2013, de 11 de setembro que altera e republica o Decreto-Lei nº 290/2009, de 12 de outubro, e é definido como o exercício de uma atividade profissional ou socialmente útil, com enquadramento adequado e com possibilidade de atribuição de apoios especiais por parte do Estado. O emprego apoiado permite às PcDI's o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais que facilitem a sua transição, quando possível, para o regime de trabalho dito regular. Considera-se ainda emprego apoiado o desenvolvimento de atividades em contexto laboral, sob a forma de estágios de inserção, que visem aferir as condições para o exercício de uma atividade profissional, desenvolver competências pessoais e profissionais e promover a inserção profissional das PcDI's. A Portaria n.º 34/2017 de 18 de janeiro é disso exemplo ao criar o Contrato-Emprego, um incentivo à contratação através da concessão de apoios financeiros às entidades

empregadoras que celebrem contratos de trabalho sem termo a inscritos no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). No preâmbulo do Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro, que estabelece quotas de emprego na AP, pode ler-se que

“a deficiência acarreta muitas vezes, num registo próximo do absurdo, o peso da sua diferença e às barreiras materiais somam-se muitas vezes as barreiras imateriais, as da área relacional, das atitudes e dos comportamentos, as quais impedem sempre o acesso ao exercício pleno da cidadania (p.588)”.

Em 2002, a Comissão de Igualdade de Oportunidades de Trabalho dos EUA estipulou diretrizes para empregadores, sugerindo adequações razoáveis na remoção de barreiras ao colaborador com deficiência ou incapacidade e, mais recentemente, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2016) criou também um guia de promoção de adequações razoáveis no local de trabalho. No que respeita à promoção da equidade refere-se que, embora todos os trabalhadores possam gozar de acesso igual ao emprego, alguns trabalhadores encontram barreiras que podem colocá-los em desvantagem. Tais barreiras podem impedi-los de ter acesso ou a permanecer no emprego e também privar as organizações de um grupo mais amplo e mais diversificado de trabalhadores para recrutar. Daí que o Estado, na sua qualidade de grande empregador, tome a seu cargo a responsabilidade de promover a qualificação laboral do cidadão com deficiência e torne possível o seu acesso a emprego qualificado. As Grandes Opções do Plano, nomeadamente as preconizadas pela Lei n.º 113/2017, de 29 de dezembro, dando continuidade a regulamentos legislativos anteriores, integram as medidas de política e os investimentos necessários à sua implementação, definindo estratégias de emprego e trabalho para todos, envolvendo os diferentes atores. O Estado aposta, assim, na implementação de quotas específicas para o emprego de pessoas com deficiência e/ou incapacidade, em ações de formação profissional no sistema regular de formação e no aumento da oferta de estágios profissionais em empresas e organizações do setor público e solidário. Estas medidas vão ao encontro do descrito na literatura, especialmente dos argumentos de Stone e Colella (1996), Cox e Blake (1991), Shen et al (2009).

1.3.2 A liderança transformacional

A gestão da diversidade alicerça-se numa liderança transformacional que atende às necessidades específicas das PcDI's, pela influência positiva que esta liderança aberta e colaborativa pode ter no autoconceito e no desempenho profissional dos colaboradores (Kensbock & Boehm, 2016). A teoria da liderança transformacional tem as suas

publicações primordiais com Burns (1978) que defende que os líderes transformacionais promovem a consciência dos seguidores através de valores como justiça, liberdade e paz em vez de instilar medo, cobiça ou inveja. A partir de 1985, esta teoria é desenvolvida por Bass (1994; 1999; 2006) que argumenta que os líderes transformacionais exercem a sua influência nos liderados desenvolvendo, nestes liderados, sentimentos de respeito, admiração e lealdade. Os líderes transformacionais exercem uma motivação inspiradora ao comunicar e encarnar a missão coletiva da empresa, o que implica que o bem-estar e o sucesso dos colaboradores são a sua prioridade. Tendem a ser líderes que vão além do interesse próprio e mantêm altos padrões éticos, como a igualdade e o valor de todos os indivíduos. A sua tarefa principal é alinhar os interesses da organização com os interesses de todos colaboradores (Bass, 1999). Como tal, servem como modelos, exercendo uma influência idealizada (Boehm, Dwertmann, Bruch, & Shamir, 2015; Buse et al., 2016; Kensbock & Boehm, 2016). O carisma do líder está ligado ao desempenho da organização através do seu efeito em dois mediadores importantes: (1) os líderes carismáticos elevam o clima de liderança transformacional dentro da organização; (2) tanto o carisma do líder como o clima de liderança transformacional fazem aumentar a força da identidade organizacional de uma empresa que, por sua vez, se relaciona positivamente com o desempenho da empresa. Também Kulkarni e Lengnick-Hall (2011) argumentam que, durante o processo de acolhimento e integração é particularmente importante que as PcDI's recebam o apoio inequívoco das suas hierarquias, porque os colaboradores com deficiência não o solicitam de forma ativa e espontânea, por receio de serem vistos como desamparados e dependentes. A teoria da liderança transformacional, aplicada ao campo da deficiência e incapacidade, é uma importante linha de investigação no apoio a colaboradores com diversos tipos de deficiências físicas ou mentais, tendo o líder transformacional o papel de motivar os liderados a perseguirem metas de nível superior (Bass, 1999), em vez de se limitarem a interesses mais imediatos e incentivos materiais (Barling, Christie & Hopton, 2011). A liderança transformacional pode ser reconhecida como uma liderança inclusiva em grupos de trabalho (Shore et al., 2011) pois pressupõe um conjunto de comportamentos de líderes positivos que contribuem para que os indivíduos compreendam a importância da pertença, mantendo a sua singularidade dentro do grupo. As crenças, a humildade e a complexidade cognitiva da liderança inclusiva facilitam a inclusão dos membros do grupo que, por sua vez, leva à identificação do indivíduo com o grupo de trabalho, conduzindo ao empoderamento psicológico e a resultados comportamentais como criatividade, desempenho no trabalho e redução do

turnover (Mor Barak et al., 2016; Randel et al., 2017). Quando os líderes das organizações assumem o papel de motivadores de pessoas na prossecução de metas de nível superior e se mostrem ativamente comprometidos na contratação de PcDI's, então importa promover boas práticas de inclusão. Araten-Bergman (2016) elenca como práticas a privilegiar: (1) o desenvolvimento e implementação de políticas de diversidade explícitas, relacionadas com deficiência para contribuir para a criação de processos de recrutamento inovadores e inclusivos; (2) o desenvolvimento de declarações escritas sobre a contratação da diversidade; (3) a priorização e recompensa na flexibilidade dos métodos de trabalho (4) a criação de reservas de oferta de trabalho não tradicionais que podem resultar em ambientes de trabalho mais inclusivos e maior diversidade na contratação; (5) a inclusão no local de trabalho pode ser referida como "não ser excluído", o que implica que esta inclusão só é possível quando as PcDI's são aceites, ajudadas e tratadas pelos colegas de trabalho com imparcialidade; (6) as PcDI's podem servir como uma área de referência de mão-de-obra inexplorada.

A partir da literatura revista, foram identificados como objetivos de estudo orientadores do trabalho empírico, os seguintes:

Objetivo geral:

- Compreender como a implementação de práticas promotoras de gestão da diversidade, relacionadas com a deficiência/incapacidade, podem contribuir para a inclusão das PcDI's;

Objetivos específicos:

- Compreender o papel das práticas de Recursos Humanos na gestão da diversidade das PcDI's, nomeadamente:
 - 1.1 Como são desenvolvidas as práticas de Recrutamento e Seleção das PcDI's;
 - 1.2 Como são acolhidas e integradas as PcDI's;
 - 1.3 Como é avaliado o desempenho das PcDI's;
 - 1.4 Como são desenvolvidas as competências das PcDI's;
 - 1.5 Como é realizada a progressão na carreira das PcDI's;
 - 1.6 Como é promovida a comunicação interna com as PcDI's.
- Compreender os comportamentos e atitudes desenvolvidas pelos diferentes *stakeholders* organizacionais em relação às PcDI's;
- Compreender o clima organizacional inclusivo.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2. Método de estudo

Nesta investigação adotou-se o método qualitativo de estudo de caso único (Yin, 2014). As razões pela opção deste método qualitativo prendem-se com o facto de se pretender conhecer melhor uma realidade, não só de um ponto de vista teórico, mas concretizado nas experiências conscientes e comprovadamente vividas pelos intervenientes.

Pretende-se conhecer opiniões e características dos diversos intervenientes sobre valores relevantes da sua vida social e laboral, analisando em profundidade os vários ângulos e pontos de vista, privilegiando a abordagem direta das pessoas nos seus contextos de interação (Almeida, 1994). Os métodos de investigação qualitativa são frequentemente empregues para responder aos ‘comos e porquês’ do comportamento humano, para conhecer a opinião e a experiência dos indivíduos e para obter informações que, de outra forma, não seriam fáceis de conseguir através de métodos de recolha de dados de cariz mais quantitativo (Aziz, 2015; Yin, 2014). Os fenómenos que se pretendem compreender não são estáticos e estão em constante mutação e evolução (Corbin & Strauss, 1990). Utilizou-se um raciocínio indutivo que começa nas observações e factos comprovadamente experienciados pelos atores que intervêm nesta realidade, daí que se diga que se trata de uma metodologia interpretativa e construtivista (Chizzotti, 2003). Interpretativa porque vai ter por base a interpretação dos dados recolhidos pelo entrevistador/investigador face a realidades experienciadas por cada indivíduo, o que confere um carácter subjetivo à investigação. Durante o processo interpretativo, a teoria é um instrumento importante para o investigador. Isso não significa que a teoria necessita de representar um conjunto de categorias previamente definidas, que conseguem abarcar as singularidades e imprevistos do estudo (Pinto & Paula, 2018). Construtivista pela busca de novos referenciais face às questões abertas pela crítica, a ética e o estatuto da verdade (Chizzotti, 2003). É um método circular, uma vez que o entrevistador vai recolhendo, analisando e interpretando dados de forma iterativa e cumulativa, que vai modificando as suas próprias interpretações, obrigando-o sempre a voltar às entrevistas anteriores para revisão da codificação efetuada. A opção por estudo de caso único, organizado em torno de uma única organização, teve como motivação a perceção de que se trata de um caso incomum e revelador (Yin, 2014) de que é possível realizar uma abordagem inovadora de práticas de gestão de recursos humanos de gestão da diversidade na AP, como se verá na descrição da organização mais adiante. Além disso, como preconiza Yin (2014), a condução de um estudo de caso múltiplo iria exigir recursos e prazos de tal forma extensos

que seriam incompatíveis com os recursos de uma única estudante. Optou-se por orientar as pesquisas bibliográficas em três etapas (Yin, 2014): Inicialmente, foram efetuadas leituras muito diversificadas entre publicações da área da gestão recursos humanos, da gestão da diversidade, da gestão e liderança, mas também no âmbito das deficiências, reabilitação, Sociologia e Psicologia, com o intuito restringir o âmbito de estudo a um ou dois tópicos, sem particularizar em questões específicas de investigação, tentando resistir à gula livresca (Quivy & Campenhoudt, 2008). Em seguida, foram identificadas as questões de maior pertinência num número restrito de artigos selecionados que foram suscitando novas perguntas. Estas novas questões foram estimulando a ideia de realizar um estudo de caso único, mais focado em interesses que afunilavam na vontade de realizar uma investigação descritiva de um caso de sucesso. Por último, foram examinados artigos sobre o tópico da gestão da diversidade, o que reforçou a relevância e a pertinência de perguntar o ‘como’ e o ‘porquê’ de incentivar boas práticas inclusivas de PcDI’s que conduzam à promoção da gestão da diversidade.

2.1 Técnicas e Instrumento de recolha de informação

Os investigadores dos métodos qualitativos preconizam uma recolha de dados padronizada (e.g., Aziz, 2015; Corbin & Strauss, 1990; Almeida, 1994; Yin, 2014), embora refiram que cabe a cada investigador ir ao terreno com as questões ou áreas de observação que entender pertinentes. Para não perder nada do que possa ser relevante, o investigador segue todas as pistas que indiquem o caminho traçado e todas as questões são consideradas relevantes e são incorporadas no conjunto de entrevistas e observações seguintes (Aziz, 2015). Na presente investigação, foram utilizadas várias técnicas de recolha de informação, privilegiando-se a entrevista como instrumento de recolha da informação: (a) A análise documental e legislativa com a revisão de variadas outras fontes de informação como legislação e documentos governamentais, vídeos, jornais, cartas e livros. Em suma, tudo o que possa contribuir para esclarecer as questões em estudo (Corbin & Strauss, 1990). Foram realizadas pesquisas em páginas eletrónicas ligadas às entidades selecionadas para conhecer melhor a visão, a missão, os valores e a cultura que influenciam o seu posicionamento estratégico, mas também conhecer os *stakeholders* externos a ela ligados; (b) A observação direta na organização foi realizada com a máxima discrição e teve como finalidade captar e interpretar os comportamentos no momento em que eles se produzem, sem a mediação de um documento ou de um testemunho (Quivy & Campenhoudt, 2008). Sem estes momentos de observação, os acontecimentos

estudados seriam reconstruídos apenas a partir das declarações dos entrevistados ou, no caso da análise de documentos, dos vestígios deixados por quem os testemunhou indiretamente; (c) As entrevistas semiestruturadas foram previamente preparadas através de guiões de entrevista adequados a cada tipo de entrevistado, ou seja, PcDI's, pares e Chefes de Divisão e chefias intermédias e contêm as questões que se desejam ver respondidas, no sentido de atingir a saturação teórica. No entanto, outras questões foram surgindo no desenrolar das entrevistas. Segundo Ghiglione e Matalon (2001), as entrevistas semiestruturadas apresentam-se em quatro níveis: o controle de uma questão, com o objetivo de validar parcialmente os resultados obtidos; a verificação de um domínio da investigação cuja estrutura se conhece, mas do qual se pretende saber mais; aprofundamento de um campo cujos temas essenciais são conhecidos, mas que não se consideram suficientemente explicados; por último, a exploração de um domínio que não se conhece (Ghiglione & Matalon, 2001). Foram respeitadas estas recomendações de Ghiglione e Matalon (2001) que aconselham ainda a começar por uma questão mais ampla e só depois avançar para as perguntas mais direcionadas à área em estudo. Yin (2014), recomenda que durante a entrevista sejam colocadas boas perguntas e as respostas interpretadas de forma justa; ser um bom “ouvinte”, sem estar preso a ideologias ou preconceitos existentes; manter-se adaptável, para que as situações recém-encontradas possam ser vistas como oportunidades e não como ameaças; ter uma compreensão firme das questões que estão a ser estudadas, utilizando uma verbalização franca. A repetição levou à memorização do guião, o que permitiu seguir o discurso dos entrevistados, na sua lógica própria, sem preocupações com a ordem do questionamento (Guerra, 2006). As entrevistas semiestruturadas assemelhando-se mais a uma conversa guiada do que a uma consulta estruturada (Yin, 2014) foram conduzidas nesse tom conversacional, tendo em vista atingir os objetivos propostos. Tratando-se de um tema complexo, em que se torna necessário estabelecer uma relação de confiança/convívio, o entrevistador por vezes sente que “nada tem para dar em troca de tanta disponibilidade e abertura” (Guerra, 2006, p 52). Uma das entrevistas foi efetuada com recurso a interpretação em Língua Gestual Portuguesa. Antes de iniciar as entrevistas, foi submetido a cada participante um consentimento informado que foi lido e assinado. Este documento sofreu várias intervenções por parte dos Encarregados de Dados, quer da CMPV, quer do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), acautelando assim todos

os critérios de pseudonimização⁷ (i.e. o tratamento de dados pessoais de forma a que deixem de poder ser atribuídos a um titular de dados específicos sem recorrer a informações suplementares, desde que essas informações suplementares sejam mantidas separadamente e sujeitas a medidas técnicas e organizativas para assegurar que os dados pessoais não possam ser atribuídos a uma pessoa singular identificada ou identificável), descritos no Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). O consentimento informado contém todas as informações relativas ao tipo de estudo que está a ser realizado, nomeadamente o objetivo do estudo, o que se espera do participante da investigação, o tempo estimado para a participação, a existência de eventuais riscos e benefícios esperados, incluindo a nível psicológico e social, a informação de que a participação é voluntária e que, a qualquer momento, o participante se pode retirar da investigação sem repercussões negativas, a forma como a confidencialidade e o anonimato serão assegurados, o nome e informações de contacto do investigador principal, caso o participante necessite de mais informações sobre a investigação, a instituição de ensino e a quem pertence a orientação da investigação, a autorização da recolha de dados em suporte áudio, os dados sociodemográficos dos entrevistados, entre outras informações que o entrevistador entender pertinentes. A ética que aprova os protocolos de investigação determina que, nos métodos de investigação qualitativa, o consentimento informado formal é sempre necessário (Aziz, 2015; Ghiglione & Matalon, 2001; Yin, 2014). Foram efetuadas entrevistas exploratórias a interlocutores recomendados como testemunhas privilegiadas, ou seja, pessoas que, pela sua posição ou responsabilidade na ação, têm um bom conhecimento da temática a investigar, ainda sem recurso à gravação áudio. Todos os participantes selecionados estão inseridos na terceira categoria proposta por Quivy e Campenhoudt (2013) e constituem o público a que a investigação diz diretamente respeito, daí a importância de as entrevistas cobrirem a diversidade dos indivíduos envolvidos. Em regra, cada entrevista teve a duração de 20 a 45 minutos. A entrevistadora ouviu atentamente as respostas dos entrevistados, fazendo perguntas adicionais com base nas respostas que foram sendo dadas. Foi tido o cuidado de não conduzir os participantes de acordo com quaisquer noções pré-concebidas, nem de os encorajar a fornecer respostas específicas, expressando aprovação ou desaprovação face ao que os participantes iam dizendo. Como preconiza Guerra (2006, p. 48), a disponibilidade e a capacidade de verbalização de uma boa parte dos entrevistados foram

⁷ <http://www.openlimits.pt/pt/thinking-ahead-blog/glossario-rgpd-regulamento-europeu-protacao-dados/?all=1>

fatores decisivos, uma vez que se revelaram atores capazes de comunicar a racionalidade da sua posição sendo, portanto “intelectuais de classe” que verbalizaram bem a sua condição social e a lógica que imprimem nas suas ações. As entrevistas na 1ª parte possibilitaram a recolha de informação de natureza sociodemográfica dos entrevistados, na 2ª parte, foram incluídas questões relacionadas com os objetivos gerais e específicos que se definiram.

2.2 Participantes

Os objetivos de investigação do estudo e as características da população estudada, tal como a sua dimensão e a sua diversidade e, no caso concreto, a sensibilidade do tema, determinaram a quantidade de participantes a selecionar (Aziz, 2015; Ghiglione & Matalon, 2001; Yin, 2014). Nesta investigação, de cariz qualitativo, foi solicitada a participação de um subconjunto da população da instituição, dela constando: as hierarquias, em relação ao seu papel de liderança e influência no processo de inclusão das PcDI's; os pares, quanto aos fatores que influenciam a aceitação das PcDI's, na ocupação de postos de trabalho ditos regulares; as próprias pessoas com deficiência e/ou incapacidade envolvidas em todo este processo. Apesar das contingências ditadas pela entrada em vigor do RGPD, foi possível recolher 16 depoimentos, com os quais se pretendeu compreender a forma como as práticas inclusivas promotoras da gestão da diversidade são valorizadas pelos diversos *stakeholders*. A aferição do critério dos participantes, enquanto PcDI's foi feita em função de dados fiscais de acordo com a declaração multiusos submetida pelos próprios. Os participantes foram contactados previamente pela CMPV e o número de participantes, sendo mais restrito do que o exigido numa investigação quantitativa, foi, contudo, considerado em número suficiente para atingir a saturação teórica.

2.3 Tratamento e análise de dados

A análise dos dados, detalhada e sistemática, é necessária desde o início e foi usada para dirigir as entrevistas e observações seguintes. O tratamento de dados foi efetuado através da utilização de folha de cálculo do tipo Excel e tabelas de dados em formato Word (Yin, 2014). Todas as entrevistas, foram integralmente transcritas *verbatim*, ou seja, nas exatas palavras proferidas pelos participantes. Os sons não verbais (como risos e outros ruídos) também foram registados na transcrição. A transcrição foi realizada pela entrevistadora a partir dos registos de áudio. Como refere Guerra (2006), uma hora de gravação leva entre

três a quatro horas de transcrição. Este método assentou em pressupostos subjetivos que permitiram a interpretação e a inferência. As entrevistas foram tratadas a partir de um conjunto de categorias de análise e respetivas subcategorias de análise identificadas pela entrevistadora. Posteriormente, foram estabelecidas relações entre as informações prestadas pelos participantes que, pela sua experiência pessoal, conhecem em profundidade o tema proposto (Corbin & Strauss, 1990). Quando a entrevistadora entendeu que já não surgiam novos temas ou novas categorias e, conseqüentemente, que não surgiriam novas informações (Corbin & Strauss, 1990), foi tomada a decisão de terminar o processo de recolha de informação. Perante as unidades de análise e as categorias criadas pela entrevistadora, será expectável que os resultados possam ser validados por analistas diferentes, se reproduzidos os mesmos procedimentos. A tabela 1 inclui as categorias e subcategorias de análise das informações facultadas pelos participantes no estudo.

Tabela 1 Categorias e Subcategorias de análise

	Categoria	Subcategorias
1	A Diversidade como missão das GRH	Recrutamento e Seleção Acolhimento e Integração Formação Profissional Avaliação do Desempenho Desenvolvimento da Carreira Interna Comunicação Interna Medicina do Trabalho, (HSST) Condições físicas, matérias e ergonómicas oferecidas
2	Relacionamento Interpessoal	Com a Liderança Com as chefias diretas Com os pares
3	Relacionamento com familiares e tutores das PcDI's	Vantagens e constrangimentos
4	Perceção da valorização da PcDI's	Pelas chefias Pelos pares Pelas PcDI's
5	Estratégias de inclusão das PcDI's	Implementação de medidas de ação positivas Realização de atividades realizadas por PcDI's ou integradas em grupos organizadores Inclusão de PcDI's em equipas mistas
6	Grau de satisfação das PcDI's com a gestão da diversidade da CMPV	Por parte das chefias de topo e direta Por parte dos pares

2.4 Caracterização da entidade Câmara Municipal da Póvoa de Varzim

A organização democrática do Estado Português determina a existência de autarquias locais, como pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas, conforme previsto nos números 1 e 2 do Art.º 235º da Constituição da República. As atribuições do município estão descritas no Decreto-Lei nº 75/2013, nomeadamente do nº 1 do art.º 23º que refere que se constituem atribuições do município a promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações, em articulação com as freguesias. O art.º 3 descreve as competências das autarquias locais através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente as de consulta, planeamento, investimento, gestão, licenciamento, controle prévio e de fiscalização. O Art.º 4.º define os princípios gerais de prossecução das atribuições e o exercício das competências das autarquias locais e das entidades intermunicipais, respeitando os princípios da descentralização administrativa, da subsidiariedade, da complementaridade, da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos e a intangibilidade das atribuições do Estado. Em janeiro de 1977, o Dr. Manuel João Tenreiro Carneiro tornou-se o primeiro Presidente da Câmara eleito por sufrágio universal, sendo a Presidência atualmente ocupada pelo Eng. Aires Henrique do Couto Pereira. O seu antecessor, Dr. Macedo Vieira, que presidiu ao município de dezembro de 1993 até setembro de 2013, médico de formação e conhecedor das dinâmicas das famílias com indivíduos com deficiência cognitiva, pode estar na génese da consciencialização da necessidade de integração das PcDI's no mercado de trabalho. Nas eleições de 1993, o Eng. Aires Pereira inicia-se na equipa do Dr. Macedo Vieira, ascendendo a vice-presidente em 1994. Ocuparia esse cargo nos sucessivos mandatos até ao ano de 2013, data em que foi eleito Presidente da Câmara, dando início a um novo ciclo de gestão da CMPV. Esta visão de liderança instilada transversalmente nos responsáveis pela gestão de pessoas e nas chefias intermédias, vai ao encontro do preconizado na literatura (Barling et al., 2011; Kensbock & Boehm, 2016; Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). De acordo com dados da Pordata de 2016 o Município da Póvoa de Varzim é constituído por 12 freguesias, agrupadas em 3 Uniões: Aguçadoura e Navais; Aver-o-Mar, Amorim e Terroso; Póvoa de Varzim, Beiriz e Argivai, e as freguesias Balasar, Estela, Laúndos e São Pedro de Rates. Ocupa uma área de 8224 hectares e conta com cerca de 62433 habitantes.

A estrutura hierárquica da CMPV está organizada de forma vertical ou clássica, em que a Divisão Administrativa e de Recursos Humanos se encontra estrategicamente ligada à Presidência, logo seguida da Divisão de Economia e Finanças.

Da análise do Balanço Social de 2017⁸, verifica-se que o seu Quadro de Pessoal é constituído por 614 pessoas, 364 homens (59%) e 250 mulheres (41%). As faixas etárias com maior representação estão situadas entre os 40 e os 59 anos (73%). É na carreira geral de Assistente Operacional que se verifica o maior volume de pessoas, 300 (49%) e também o maior número de homens, 227 (37%). Em termos de antiguidade no posto de trabalho, 42 pessoas têm menos de 10 de trabalho (7%), 421 têm entre 10 e 25 anos (68%) e com mais de 25 anos encontram-se 151 pessoas (25%). Em termos habilitacionais, de acordo com o Quadro Nacional de Qualificações, previsto pela Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho, a percentagem de colaboradores abaixo dos 9 anos de escolaridade, nível 1 é, aproximadamente, 40%, entre o 9º e o 12º ano de escolaridade, níveis 2 e 3, é de 36% e com habilitação superior Bacharelato ou Licenciatura, nível 6, é de 22%. Na habilitação de Mestrado, nível 7, existem 14 pessoas (2%) e, neste grau verifica-se um equilíbrio de género. Nos níveis de escolaridade de 9º ano ou equivalente são as mulheres que se encontram em menor número, situação que se inverte na formação de 12º ano de escolaridade e nível de formação superior, o que vai ao encontro da estatística nacional. A diversidade cultural é pouco expressiva (1,5%), havendo apenas 9 estrangeiros, (3 da União Europeia e 6 da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP)). No que respeita à precariedade no trabalho, menos de 5% dos trabalhadores têm contrato a termo resolutivo certo. No que se refere às PcDI's, estas representam 3,6% dos colaboradores da CMPV, taxa superior à média nacional na AP que é de 2,3%. Da aferição da Gestão de Recursos Humanos são, atualmente, 19 as pessoas com deficiência e/ou incapacidade de acordo com o critério estabelecido que foi a submissão da declaração multiusos para efeitos de dedução fiscal, como já anteriormente referido, o que vai ao encontro dos dados do Balanço Social de 2017 que apontava para 22, o número total de pessoas com deficiência e/ou incapacidade.

2.5 Caracterização dos participantes no estudo

No total, participaram 16 pessoas no estudo, 10 na categoria de representantes organizacionais e 6 PcDI's. A maioria dos participantes é do sexo masculino (10

⁸ <https://www.cm-pvarzim.pt/areas-de-atividade/recursos-humanos/balanco-social-1/balanco-social-2017/view>

entrevistados), possui idades entre os 35 e 44 anos (8 entrevistados), e qualificações académicas de nível 3, Secundário (3 entrevistados), nível 6, Licenciatura (3 entrevistados) e nível 7, Mestrado (2 entrevistados). Apenas 1 das PcDI's, tem o nível 1, sendo que o nível 2 é atualmente o mínimo exigido para Assistentes Operacionais pela legislação dos procedimentos concursais. Em termos de tempo de serviço estão na CMPV há mais de 15 anos (9 participantes). O maior registo de participações nas entrevistas verificou-se nos colaboradores da categoria de Assistentes Operacionais (5 entrevistados numa população de 13 indivíduos). Nos Assistentes Técnicos, realizou-se 1 entrevista (numa população de 4 indivíduos). Das categorias de Dirigentes Intermédios e Técnicos Superiores com deficiência e/ou incapacidade não houve qualquer participação (em 5 possíveis). Verificou-se um grande interesse por parte das chefias na participação neste estudo e, num dos casos, o Chefe de Equipa entendeu participar ainda que os tutores da PcDI integrada na sua equipa não tivessem dado autorização à sua participação do seu familiar neste estudo. Na tabela 2 em anexo, estão sintetizadas as principais características sociodemográficas dos participantes do estudo. Nos capítulos seguintes será feita a apresentação e a discussão dos resultados.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

3. Apresentação de Resultados

3.1 Valorização das PcDI's no Município

O Executivo da CMPV, assumindo a prossecução dos interesses próprios da população da autarquia, tem tido como missão e vetor de atuação, a proteção dos munícipes integrados em populações fragilizadas, como é o caso dos idosos, das crianças em risco e das PcDI's, conforme testemunha “[a CMPV tem PcDI's que pertencem aos quadros] “(...) há mais de 20 anos” (...) “desde que enquadradas e que lhe sejam destinadas tarefas adequadas àquilo que são as suas capacidades, as pessoas são capazes e desenvolvem com brio e com profissionalismo as tarefas que lhe estão naturalmente destinadas” (representante organizacional, 14). Em 2016, por altura do 40º aniversário do MAPADI (Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual) foi assinado um protocolo para a integração de 8 utentes institucionalizados, que passaram a exercer uma atividade produtiva adequada à sua capacidade, sempre supervisionados por técnicos do município, em várias áreas da CMPV. Atualmente são já 16 utentes do MAPADI a trabalhar na CMPV. Recentemente a autarquia alargou o apelo às empresas poveiras no sentido de integrarem nos seus quadros cidadãos com deficiência, sublinhando que estes utentes do MAPADI prestam serviço na CMPV

“(...) há mais de dez anos e o resultado não poderia ser mais positivo. Esta é também uma responsabilidade da sociedade civil e das empresas, fazerem, dentro das suas possibilidades, a integração destes cidadãos no mercado de trabalho para que eles se sintam úteis e perfeitamente integrados” (representante organizacional, 14).

A valorização das PcDI's é, igualmente preocupação das chefias diretas da CMPV, participantes no estudo. Os Chefes de Equipa são unânimes em referir o tratamento equitativo de todos as PcDI's, especialmente porque são pessoas que apresentam níveis de empenhamento semelhantes, e porque dão níveis de confiança no trabalho desempenhado semelhantes aos restantes colaboradores da CMPV, conforme revelam alguns testemunhos:

“(...) eu não vejo ali diferença nenhuma, com a particularidade de serem empenhados, muito empenhados” (representante organizacional, 12)

“(...) temos pessoas aqui na CMPV que desempenham as suas tarefas tão bem, que eu poderia confiar, em algumas situações, até mais nessas pessoas do que propriamente noutros que tem as faculdades todas” (representante organizacional, 12)

“(...) que quem cá está trabalhe bem e trabalhe muito. E nessas pessoas, naturalmente, incluímos as pessoas que tem deficiência”. (representante organizacional, 13)

“(...) por nenhuma questão de favor, estão aqui por direito próprio porque têm capacidade e constituem um potencial de trabalho importante para o funcionamento da autarquia” (representante organizacional, 14).

A perceção da valorização no município é, ainda, partilhada pelas próprias PcDI's. A generalidade das PcDI's entrevistadas refere que, junto das suas chefias diretas, têm obtido validação e respeito e a comunicação interna tem sido proveitosa:

“Eu sei que existo tenho o meu valor e que agrado aos meus superiores a nível de trabalho isso põe-me super feliz” (PcDI, 9)

Excetuam-se dois testemunhos indutores de alguma discriminação por parte das chefias diretas, especialmente no que respeita às barreiras sensoriais que afetam a comunicação. Estes participantes revelaram ausência de clareza na transmissão da informação tendo o sentimento que existe alguma discriminação inicial por parte das chefias diretas, levando à vontade de mudar de função ou de chefia por falta de valorização pessoal:

“(...) o Chefe discriminava-me (...) chegava a ficar deprimida por causa dessas dificuldades, mas quando eu consegui mudar, estou aqui há 1 ano e meio, sinto-me bem aqui, mas por outro lado, sinto na mesma algumas dificuldades”. (PcDI, 7)

Os resultados obtidos mostram que a perceção da valorização de PcDI's é maior por parte dos representantes organizacionais do que pelas próprias PcDI's. Esta evidência apresenta-se em linha com a literatura (e.g. Kulkarni e Gopakumar (2014); Kulkarni e Lengnick-Hall (2011)) que mostra serem as próprias PcDI as que enfatizam um sentimento de menor valorização por parte das chefias diretas.

3.2 A Diversidade como missão da GRH

A generalidade dos participantes do estudo reconhece que a CMPV é sensível à gestão da diversidade, promovendo PGRH especificamente direcionadas para essa gestão da diversidade, conforme sublinha um dos entrevistados:

“A realidade que eu estou a presenciar aqui na Câmara Municipal ainda é um caso muito pontual, deveria ser a prática de todas as empresas, mas de facto vê-se que é uma situação muito esporádica ainda. De todas as empresas que eu já passei, são de facto casos muito raros, muito excecionais” (representante organizacional, 2).

Alguns participantes apontam mudanças significativas dos últimos 4 anos, o que coincide com a reformulação da missão da Divisão responsável, que inclusivamente assumiu uma nova designação, deixando de se designar de Divisão Administrativa, para passar a designar-se Divisão Administrativa de Recursos Humanos (DARH). Esta alteração justificou-se por se entender que deveria ser dada uma atenção redobrada às pessoas, que passaram a ser reconhecidas como o maior ativo duma organização. O objetivo seria ouvir as pessoas, abrir a Divisão ao diálogo com as chefias para melhorar a integração, particularmente das PcDI's e minimizar a disrupção nas equipas de trabalho, como revelam os testemunhos de alguns representantes institucionais:

“(...) tens de estar ali, tens de estar disponível para as pessoas exatamente isso que nós temos feito, estar disponíveis para os trabalhadores, os trabalhadores têm de confiar em nós. [A CMPV] não é uma Associação de Solidariedade, as pessoas não vêm para cá para estar aqui alojadas, aquarteladas não é essa a intenção. A intenção é que as pessoas que tenham uma vida ativa no trabalho, que contribuam efetivamente para aquilo que é o trabalho que é prestado pelo município e tem que ser uma boa prestação” (representante organizacional, 13)

“(...) um cuidado mais casuístico relativamente a cada trabalhador nesta situação, um cuidado individualizado no sentido de procurar otimizar o trabalho de cada um, atendendo às suas características próprias, de forma a que possa desenvolver um trabalho que seja mais útil para o município e ao mesmo tempo também se sentir-se ele próprio mais realizado, por sentir que o trabalho dele é reconhecido e que desenvolva um trabalho útil” (representante organizacional, 15).

3.2.1 Recrutamento e Seleção

Questionado sobre a obrigatoriedade de considerar um sistema de quotas no processo de R&S, o entendimento generalizado dos representantes organizacionais é de que há requisitos impostos na lei e são apenas esses que a CMPV deve fazer cumprir nos procedimentos concursais que são abertos, conforme sugerem dois representantes organizacionais.

“(...) a lei não veio resolver rigorosamente nada com a questão das quotas, até porque nunca achei que as quotas resolvessem fosse o que fosse, neste e noutros géneros, porque acaba sempre por não abarcar aqueles que têm deficiências até mais profundas e que terão sempre muitas dificuldades em serem opositores a um concurso público” (representante organizacional, 14)

“(...) quando se faz o procedimento de recrutamento, que na função pública tem regras muito próprias, já existem quotas que são definidas por lei para esse efeito, mas nós temos que ir muito para além disso” (representante organizacional, 13).

Todavia, as PcDI's que integraram o nosso estudo não partilham todas o mesmo entendimento do modo como o processo de R&S é conduzido. Por um lado, há PcDI's entrevistadas que consideram que após o processo de R&S tiveram oportunidade de integrar uma função diferente da que foi objeto de procedimento concursal, havendo internamente essa oportunidade:

“(...) comecei como jardineira, só que eu tenho aquela paixão por conduzir e desde miúda tive uma meta que era chegar a motorista e consegui inserir-me como motorista nos jardins. Há bem pouco tempo larguei esse cargo mais ou menos 2 anos, estou agora como encarregada operacional dos jardins” (PcDI, 9).

Por outro lado, em situação diferente estão metade das PcDI's entrevistadas. Três PcDI's manifestaram que não tem sido frequente a progressão na carreira ou na função, ainda que alguns possuam o nível de qualificação habilitacional para o efeito. Essa circunstância tem sido motivada pelo facto de as pessoas estarem a desempenhar as suas funções com competências muito valorizadas pelas chefias e a mudança poder provocar ruturas que levem à perda do potencial do seu desenvolvimento, conforme sugerem os seguintes testemunhos:

“Eu já mostrei o meu diploma e o certificado, perguntei se precisavam de alguém para a informática ou para as fotocópias, outro serviço. Ele sabe que eu tenho esse curso, mas parece que não está atento.” (PcDI, 7)

“(…) o facto de mudar de setor, se me derem uma oportunidade, se não me derem eu gosto de lá estar tenho que me agarrar porque normalmente os empregos hoje estão muito complicados (PcDI, 8).

No entanto, de forma unânime, todos os participantes referiram que o desenvolvimento nas carreiras ou nas funções deveria ser extensível a todos os trabalhadores e não especificamente para PcDI's. Pode-se concluir que, para já, as medidas de ação positiva terão de se manter por mais algum tempo até deixarem de serem necessárias. Das PcDI's entrevistadas, apenas 2 beneficiaram da aplicação da quota por terem ingressado através de um procedimento concursal ao abrigo da legislação em vigor e 1 por referênciação como o próprio refere:

“Não fui a concurso público porque ainda não havia, entrei através do ensino especial. Primeiro foi por contrato, depois fui para o quadro” (PcDI, 8).

Parece ser possível inferir dos depoimentos recolhidos que ainda existe algum desconhecimento da lei e dos direitos das PcDI's no R&S específico na AP, sendo bastante difícil o acesso a essa mesma informação, conforme comprovam os relatos de duas PcDI's entrevistadas:

“(…) ainda existe desconhecimento, muito desconhecimento” (PcDI, 1).

“(…) primeiro temos de ser nós a procurar e ter essa abertura e depois hoje em dia a informação é acessível, mesmo em casa em qualquer computador portátil a pessoa tem a informação que necessita. E depois não é só a lei, quando não se conhece, vai-se procurar mais. Quando foi este caso eu pedi ajuda, um parecer como é que era, se eu não ficasse, dado que era o único. Deram-me a legislação, fiquei informado e a certo ponto pensei «eu já vou entrar porque tenho os requisitos todos», era o único” (PcDI, 6).

Os procedimentos concursais da AP, abertos após 3 de Maio de 2001, preveem um sistema de quotas em que, para 1 ou 2 vagas, o candidato com deficiência ou incapacidade

tem preferência, em igualdade de classificação, que prevalece sobre qualquer outra preferência legal; entre 3 a 10 vagas é garantida a reserva de 1 lugar para candidatos com deficiência ou incapacidade e para mais de 10 vagas é fixada uma quota de 5% do total do número de lugares postos a concurso. Todavia, o processo de R&S é bastante heterogêneo na CMPV, tendo algumas PcDI's beneficiado do regime de contratação por quotas e outras do regime de mobilidade intercarreiras para progressão funcional.

3.2.2 Acolhimento e Integração

Atualmente, a CMPV está a desenvolver um manual de acolhimento ao colaborador, reconhecido como um documento relevante na gestão de pessoas, onde se pretende dar a conhecer, a missão, a visão e os valores que sejam transversais a toda a estrutura. Refere um representante organizacional que

“(...) é muito importante que o principal dirigente da organização dê um sinal para a estrutura para que toda a gente fale a mesma linguagem” (representante organizacional, 2).

Com este manual pretende-se facilitar a integração do novo colaborador, criando um imediato clima de confiança. Este documento pretende fornecer informações consideradas úteis, transmitir uma imagem o mais aproximada possível de todos os serviços, e prestar informações que possam contribuir para um bom ambiente de trabalho e para que a prestação do colaborador possa pautar-se por um bom desempenho socioprofissional. Durante esse período, cabe às chefias fazer um trabalho de proximidade, reportando posteriormente à DARH o resultado da sua apreciação.

Terminado o período de acolhimento, cabe às chefias e aos pares promover a integração plena de todos os colaboradores sem exceção, como refere um representante organizacional que lidera uma equipa de Assistentes Operacionais onde estão integradas várias PcDI's, 3 pertencem aos quadros, 5 estão ao abrigo do protocolo com o MAPADI. Este participante no estudo refere que, numa equipa de 30 pessoas, existe um ou outro colaborador menos tolerante à presença das PcDI's:

“Eu sei que, na minha ausência, há pessoas que são menos tolerantes, mas não é falta de eu, com o meu exemplo, tentar passar essa ideia de tratar todos da mesma forma” (representante organizacional, 11).

Também noutra equipa de trabalho, existe uma PcDI com adequações em termos de horário de trabalho, que não realiza algumas tarefas mais pesadas e terá eventuais vantagens no ponto de vista remuneratório, como refere um participante no estudo:

“(...) independentemente de qualquer rótulo que nós estamos a pôr às pessoas, é uma realidade, trabalhamos com assistentes operacionais que ganham 580 € e que tem problemas em casa e que têm filhos, ou seja, isto tudo cria uma dinâmica interna que do ponto de vista psicológico é muito mais difícil aceitar uma situação ali ao lado, que ganha mais e que não faz tanto” (representante organizacional, 12).

Não se verificam situações relevantes de menor solidariedade para com as PcDI's, que justifiquem uma atitude diferenciada por parte das chefias, como salienta outro participante:

“(...) nenhum trabalhador, de forma séria, e quando digo de forma séria, de forma a poder ou dever ser levado em conta quer pelos outros colegas, quer pela hierarquia, tivesse esse sentimento em relação a um colega com deficiência” (representante organizacional, 15).

Para mitigar estas poucas situações menos integradoras, algumas chefias referem a possibilidade de serem efetuadas sensibilizações às equipas sobre o tema do acolhimento e integração, mas a intervenção direta da GRH nestes processos, é vista de forma cautelosa:

“[a GRH] tem de entrar sempre com muito cuidado nas situações, a parecer que não está lá ... estar, mas sem parecer que está lá. Isto é, a sensibilização começa com as chefias e são depois as próprias chefias que conhecem bem a sua equipa e, com pequenas ações, conseguem fazer a mudança e essas ações, sim, é que podem ser concertadas connosco e muitas vezes acontece e cada vez mais e fico muito satisfeita por isso efetivamente acontecer, o aconselhamento que aqui existe” (representante organizacional, 13).

Uma representante organizacional perceciona existir na CMPV

“(...) uma grande responsabilidade social, uma grande preocupação com estas pessoas em acolhê-las e integrá-las e sobretudo em dar algo que dê sustentabilidade a longo prazo. E depois também é uma preocupação permanente saber se está bem adaptado, se é necessária uma mudança de posto, se há algum

conflito com algum colega de trabalho, porque por vezes surgem esses conflitos”
(representante organizacional, 2).

Parece, pois, haver uma efetiva preocupação das chefias no acolhimento e integração de todos os colaboradores, particularmente das PcDI's.

Na aceitação dos pares, uma PcDI que se encontra a desempenhar o cargo de encarregada, refere-se a certos comentários menos positivos, como o exposto:

«tu ganhas mais, trabalha tu!» refere: *“há sempre uma picardia qualquer, uma palavra talvez mal pensada, entre nós ou basta uma coisinha, um murmúrio qualquer de alguma colega com um bocadinho mais de inveja”* (PcDI, 9). Apesar disso, lembra que, quando adoeceu, *“tive uma colega que me acompanhou nessa fase menos boa da minha vida. Ela disse-me «não te preocupes da maneira que fores andando eu também te vou acompanhando por mim não perdes, podes estar sossegada»* (PcDI, 9).

Outra PcDI entrevistada reforça que o acolhimento e integração na equipa correu bem:

“(...) a equipa foi 5 estrelas acolheu-me bem, por acaso agora já os conheço melhor que já passaram muitos anos (...), mas nunca senti da parte deles nada, muito pelo contrário, sempre disponíveis para ajudar (...) ao entrar no início eu não tive dificuldades nenhuma porque integrei-me bem, sou de trato fácil e isso ajuda. Mas claro as pessoas ficam sempre apreensivas porque é novidade, é só questão de ser novidade. Agora que a deficiência deixou de ser novidade, esquecem-se” (PcDI, 6).

Em suma, o processo de acolhimento e integração das PcDI's procura apoiar as PcDI's, mas sem promover o favoritismo. Todavia, não deixam de existir sentimentos de ansiedade na interação com PcDI, especialmente por parte de alguns dos pares.

3.2.3 Formação profissional

A CMPV tem um Gabinete de Formação (GF) que cumpre os requisitos legais da formação profissional, nomeadamente a prevista nos Artº 130 e seguintes do Código do Trabalho, conforme mostra o seguinte testemunho:

“(...) nós já temos um documento de formação que é um documento anual, de propostas de formação. Mas também aí nós temos que contar com as chefias que

nos apresentem aquilo que são as necessidades formativas para o ano seguinte. Nós temos um gabinete de formação que existe efetivamente para ir de encontro às necessidades [dos trabalhadores]” (representante organizacional, 13).

Todos os trabalhadores e os seus representantes têm acesso à informação e consulta dos planos de formação anuais ou plurianuais. Apesar dos esforços encetados, nomeadamente através da autoavaliação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), onde existe um espaço próprio para os pontos a melhorar e necessidades de formação que os colaboradores necessitam, um representante organizacional refere:

“(...) a esmagadora maioria, eu diria 99%, não põe absolutamente nada. Portanto, nós fazemos questão de, por volta de outubro, prepararmos sempre aquilo que fazer no plano de formação para o ano seguinte e pedimos a colaboração de todas as chefias, todos setores” (representante organizacional, 13).

As equipas do GF e da DARH incentivam todos os trabalhadores a apresentar propostas de formação que são posteriormente analisadas e alargadas a outros setores, como se depreende do seguinte testemunho:

“(...) têm ideias muito interessantes que nós lançamos mão delas e aplicamos até a outros grupos de trabalho.” (representante organizacional, 13).

Concretamente, na oferta de formação profissional adequada às PcDI's com limitações cognitivas ou sensoriais, um representante organizacional refere:

“Confesso que é um trabalho que está a ser iniciado” (representante organizacional, 13).

Infere-se, pois, que a formação profissional cumpre os requisitos legais e envolve as chefias e os próprios colaboradores. Estão a ser dados passos importantes no lançamento de formações adequadas às PcDI's, assegurando a estes colaboradores a atualização de competências com vista ao enfrentamento de novos desafios. Para contornar a perceção de criação de um subgrupo de formação, poderia ser organizada formação mista, relacionada com normas de interação quotidiana que diminuam a ansiedade dos pares no trabalho com pessoas com deficiência.

Em síntese o processo de formação profissional de PcDI's, envolve as chefias, sugestões das próprias PcDI's e os resultados da avaliação do desempenho.

3.2.4 Avaliação do desempenho

Todos os participantes são unânimes ao referir que não existem critérios diferenciados na avaliação do desempenho das PcDI's. A CMPV está vinculada ao SIADAP, sistema que refere que o trabalhador deve proceder à respetiva autoavaliação como garantia de envolvimento ativo e responsabilização no processo avaliativo e negociar com o avaliador a fixação dos objetivos e das competências que constituem parâmetros de avaliação e respetivos indicadores de medida. Referem ainda que nenhum trabalhador foi prejudicado na sua progressão com base na avaliação do desempenho, conforme assinala um entrevistado:

“(...) não é pela avaliação que não possam progredir. Nunca nenhum foi prejudicado por avaliações. Agora em progressões na carreira deles, assistentes operacionais, jardineiros, tudo tem estado muito parado” (representante organizacional, 11).

Por parte dos avaliadores há um sentimento de respeito pelo princípio da igualdade no processo de Avaliação do Desempenho:

“(...) por uma questão de igualdade e de respeito pelo trabalhador com deficiência e incapacidade, este tem de ser avaliado pelo trabalho desenvolvido não por aquilo que é. Acho que seria completamente desadequado estar a avaliar um trabalhador com deficiência ou incapacidade de forma diferente do trabalhador que está ao lado” (representante organizacional, 15).

A avaliação é focada nas competências da pessoa e não nas suas condições físicas, como realçado no testemunho seguinte:

“(...) eu já faço avaliações há alguns anos e, nesse aspeto, ignoro a deficiência do funcionário, a deficiência não conta. Desde que tenha uma função, se puder estar sentado e executar uma função que resulte dali um trabalho que resulte a 100% ou 98%, acho que para mim era igual. Agora se me disser assim: é um indivíduo para andar a deslocar-se e tem problemas numa perna isto ou aquilo, é lógico que não pode dar o rendimento de uma pessoa” (representante organizacional, 5).

Uma PcDI refere que não tem havido diferenciação de critérios na avaliação do desempenho:

“(...) consigo fazer igual aos outros, sou avaliado da mesma maneira, não há outro tipo de avaliação. A avaliação é geral e é pelo meu comportamento no trabalho, não pela deficiência em si. (...) não há diferença, é mesmo pelo trabalho em si, não pela pessoa, não.” (PcDI, 6).

Em síntese, o processo de avaliação do desempenho das PcDI's não comporta qualquer diferenciação de critérios face aos seus pares, salvaguardando os princípios de igualdade de oportunidades e de equidade.

3.2.5 Desenvolvimento da carreira interna

Sempre que possível a CMPV recorre à mobilidade intercarreiras para adequar as competências dos seus recursos humanos a funções que se revelem desafiantes e promovam a motivação. Este tipo de mobilidade está previsto no n.º4 do Art.º 93.º da Lei n.º 35/2014 de 20 de junho, alterada pela Lei n.º 73/2017, de 16 de agosto, onde se refere que a mobilidade intercarreiras ou categorias depende da titularidade de habilitação adequada do trabalhador e não pode modificar substancialmente a sua posição. A CMPV destacou-se como pioneira na aplicação desta mobilidade, tal como relata um participante organizacional:

“(...) uma vez que as carreiras estão congeladas, os concursos não podem ser abertos, o reposicionamento dos nossos recursos humanos, uma coisa que foi pioneira, correndo eu até alguns riscos, sob o ponto de vista pessoal, porque não me davam a certeza de que o estávamos a fazer tinha enquadramento legal, mas deram-nos o conforto que a decisão não seria errada” (representante organizacional, 14).

Concretamente, no caso das PcDI's, a existência de situações em que o trabalhador foi recrutado para realizar determinadas funções e posteriormente se verifica que existe um potencial a desenvolver, levou à criação de oportunidades de melhoria na função, conforme revelam alguns testemunhos:

“Quando entra para cá uma pessoa com deficiência, nós colocamo-las em determinadas funções tendo em conta aquilo que foi a nossa apreciação inicial, mas depois essa apreciação não fica feita de modo completo e definitivo, é uma

apreciação que se vai mantendo e há uma preocupação inclusive dentro das chefias em partilhar a informação nomeadamente naquilo que são as capacidades dessas pessoas que poderão ser melhor aproveitadas noutros setores” (representante organizacional, 13).

“(...) temos de encontrar um serviço onde efetivamente se sintam bem. Porque se lhe dermos funções que não consiga fazer é logico que vai ficar ansiosa, não é? Nós estamos a avaliar negativamente porque o trabalho não está a ser bem feito e a própria pessoa também, «eu não consigo fazer aquilo» (representante organizacional, 13)

“(...) quando uma pessoa já vem para determinado posto de trabalho, já está avaliado o contexto, será muito mais fácil e depois é só afinar algumas estratégias simples, mas não resolver problemas constantemente” (representante organizacional 12).

Algumas PcDI's entrevistadas referem que os pedidos de mudança de funções efetuados não se revestem da forma mais adequada e, não sendo devidamente ponderados, podem conduzir à inadaptação do colaborador ao novo serviço, como sugerem os testemunhos seguintes:

“(...) as pessoas vêm assim mais com aquele tipo de violência quando vem falar, com 2 pedras na mão em vez de vir calmamente abrir os horizontes e vemos planos, as hipóteses que temos (...). Eu acho que se formos com exigência, primeiro temos que demonstrar que somos dignos de pedir aquilo porque não é chegar ali e zás dá-me isso nós temos o que merecemos.” (PcDI, 9)

“(...) ele achou que não estava bem, ou se calhar, porque não gostava do ambiente, a gente às vezes não se sente bem (...) percebeu que estava bem [antes] e foi pedir para voltar novamente” (representante organizacional, 4).

Em suma, a CMPV mostra-se recetiva às possibilidades de mudança de funções, quando solicitadas pelas PcDI's.

3.2.6 Comunicação interna

A comunicação interna, nas organizações é fundamental para o alinhamento de estratégias e a definição de objetivos a atingir numa linha de gestão igual para todos os funcionários da CMPV. Como salienta um representante organizacional entrevistado:

“(...) as minhas primeiras reuniões são com os funcionários, reúno com todos eles, fazemos a apresentação dos novos vereadores, dos objetivos para o mandato, falando com todos eles e, nesse sentido, eu acho que nós temos conseguido fazer com que as pessoas estejam motivadas” (representante organizacional, 14)

Na mesma linha de pensamento, outro representante organizacional refere que a sensibilização de todos os colaboradores para a aceitação das PcDI's é crucial, mas, na sua perspetiva, tudo começa nas chefias:

“(...) Isto é, a sensibilização começa com as chefias e são depois as próprias chefias que conhecem bem a sua equipa e, com pequenas ações, conseguem fazer a mudança e essas ações, sim, é que podem ser concertadas connosco e muitas vezes acontece e cada vez mais e fico muito satisfeita por isso efetivamente acontecer, o aconselhamento que aqui existe. (...) somos uma equipa a criar soluções, não é a ter soluções. Nós não temos soluções para as coisas, nós criámos em conjunto com as chefias com os problemas que nos são reportados. E depois, esta intervenção, a melhor forma é ser uma intervenção que ninguém sinta. É uma coisa tranquila, não é? É uma revolução tranquila, digamos assim, não é?” (representante organizacional, 13).

Na CMPV a comunicação interpessoal com PcDI's, particularmente aquelas que apresentam limitações cognitivas, decorre de forma afável, conforme testemunham os entrevistados, fruto das características pessoais de alguns elementos. Poder-se-ia alegar a existência de um excesso de proteção ou infantilização do colaborador. No caso dos trabalhadores do quadro, não se confirma essa perspetiva. Um participante afirma que:

“(...) em relação aos trabalhadores com quem eu contacto, não vejo que haja intenção de proteção. Podemos falar em 2 planos, até porque independentemente de serem trabalhadores, estamos a falar de pessoas. Uma coisa pode ser o aspeto humano, digamos assim, e aí admito que até pelas próprias características das pessoas possa haver um carinho especial, agora, a nível profissional, o que eu vou

notando é que a distribuição de trabalho é objetiva sem qualquer intuito de dar um trabalho diferenciado pela circunstância da deficiência ...” (representante organizacional, 15).

Na perspectiva das PcDI's, a comunicação interna é importante para o cumprimento das tarefas diárias, tal como mostra o testemunho seguinte:

“(...) para mim conta uma boa relação, uma boa comunicação. Para mim isso é muito importante porque fazer um trabalho se não está a ser acompanhada nem sabe se existe.” (PcDI, 9).

Ao nível do protocolo com o MAPADI, existe uma preocupação do executivo em acarinhar os utentes, como assinala um representante organizacional:

“Algumas delas já não têm família e isso é o que me preocupa mais, nomeadamente algumas que estão institucionalizadas no MAPADI. A instituição é a sua família (...) não tiveram ou não têm irmãos, não tem familiares diretos e portanto nós também temos aqui a obrigação de criar sustentabilidade para que possamos atender a mais pessoas (...) no sentido de dar sustentabilidade às instituições e de dar felicidade, é disso que se trata, a estes jovens e alguns já não são tão jovens quanto isso, para que sintam que são úteis e eles sentem que são úteis que estão ocupados (...)” (representante organizacional, 14).

Resumindo, na perspectiva dos entrevistados, na CMPV, tanto a comunicação interna, como a sensibilização de todos os funcionários para a importância da interação com as PcDI's, englobando as que estão vinculadas ao protocolo do MAPADI, revelaram-se importantes e tidas em consideração, no alinhamento de estratégias e prossecução de objetivos definidos, não se verificando excessos de protecionismo ou de infantilização.

3.2.7 Medicina no trabalho – Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho (HSST)

A CMPV já prevê, há algum tempo, serviços mínimos de prevenção e, atualmente, encontra-se a desenvolver um plano mais alargado que inclui a prescrição de receitas médicas e exames, conforme relata um participante:

“(...) manifestavam elevados níveis de satisfação pessoal e satisfação profissional, sentiam-se úteis que eram aquelas perguntas que nós fazemos sempre, se gosta do que faz e se o ambiente de trabalho é bom. Mencionaram todos eles que gostavam

do que faziam, que gostavam muito do local de trabalho e sobretudo da relação e do seu sentido de utilidade.” (representante organizacional, 2).

Para além de contribuir para a satisfação do colaborador, estes serviços visam reduzir o absentismo, como refere um representante organizacional:

“Queremos é que o trabalhador falte menos, queremos que ele se sinta mais confortável, (...) já não precisa de faltar para ir ao hospital para ser medicado, já não precisa ir ao centro de saúde para lhe passarem uma receita para fazer exames, nós aqui fazemos tudo”. (representante organizacional, 13).

A CMPV detém uma equipa abrangente para responder às necessidades de HSST das PcDI's, de acordo com o testemunho seguinte:

“Temos a psicóloga (...) que está sempre disponível. Temos uma médica de medicina no trabalho que vai acompanhando muito de perto estas situações, que nos vai dando conta das necessidades de alterações que são necessárias introduzir. Temos um professor de educação física que dá aulas de ginástica laboral, é uma novidade, é certo, e que tem obviamente em atenção essas deficiências e as necessidades de ginástica específica. Queremos que o professor de Educação Física, por exemplo, vá um bocadinho mais longe e é essa a intenção dele que é, não na ginástica laboral, mas no acompanhamento das necessidades que as pessoas têm e no caso dos deficientes em muitas situações eles precisam de perder peso até para desenvolver melhor o seu trabalho.” (representante organizacional, 13).

No entanto, foi reportada uma situação de autoexclusão dessa prática de um colaborador com deficiência, de acordo com o seguinte testemunho:

“Numa equipa por acaso tinha uma pessoa com deficiência, no primeiro momento a pessoa já estava a sair da sala porque aquilo não era para ela e foi uma colega que disse «falta chamar fulano» ele veio assim um bocadinho surpreendido e no final correu tudo muito bem a pessoa sentiu-se bem e isto em termos de inclusão parece-me até um sinal positivo”. (representante organizacional, 10).

A CMPV promove a sensibilização sobre os riscos da exposição solar, entre outros relacionados com a HSST. Disponibiliza também distribuidores de protetor solar, bem

como repelente de insetos e caixas individuais de primeiros socorros para os trabalhadores que atuam no exterior, como refere o representante organizacional:

“(...) eu disse que o protetor solar é um EPI, um equipamento de proteção individual (...) quando eu solicitei na central de compras do Município que se arranjasse protetores solares que estivessem pendurados na parede e que não fossem para uso individual, como é óbvio, não havia e a empresa que entretanto nos conseguiu entregar com um mês de atraso, porque eu precisava daquilo até antecipadamente, disse-me «Olhe, isto não há em Portugal, ninguém compra disto, portanto nós tivemos que importar». (...) Mas nós não nos limitamos a comprar, nem isso, nem os repelentes, nem as caixinhas de primeiros socorros e, entretanto, vamos comprar medicação também. (...). E avançamos com um folheto informativo que vai junto ao recibo de vencimento (...) (representante organizacional, 13)

A Medicina do Trabalho é uma especialidade médica dedicada à prevenção e controlo da doença ocupacional, visando a promoção da saúde e a produtividade dos trabalhadores. Está regulamentada pela Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, alterada pela Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro e aplica-se a todos os ramos de atividade, nos setores privado ou cooperativo e social. Apesar da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas estabelecer que uma das obrigações dos empregadores públicos é prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a proteção da segurança e saúde do trabalhador e proporcionar boas condições de trabalho, nem todos os organismos o fazem.

Neste processo, o objetivo da CMPV é responder a todas as necessidades de HSST das PcDI's, facilitando o acesso à informação, disponibilizando produtos de proteção individual e proporcionando a prática da Ginástica Laboral, tendo em consideração as características específicas das PcDI's, pela natureza da sua deficiência e/ou incapacidade.

3.2.8 Condições físicas, materiais e ergonómicas oferecidas

Apesar da maioria das PcDI's referir que não necessita de adequações ao posto de trabalho ou à função que desempenham, esta é uma preocupação da autarquia, especialmente a nível das acessibilidades e da eliminação de barreiras arquitetónicas como instrumentos de integração. Algumas estruturas da CMPV já possuem rampas de acesso, elevadores, e equipamentos informáticos de proximidade, adequando o espaço e a função à natureza da deficiência. Dois representantes organizacionais mostram que:

“(...) da questão da integração, da questão das barreiras arquitetônicas, tudo isso são constrangimentos que se colocam ao dia a dia das pessoas que sentem na pele as dificuldades que têm para chegar ao local de trabalho, para se deslocarem dentro de local de trabalho (...)” (representante organizacional, 14).

“Sempre que eu pedia qualquer equipamento adequado (...) ele foi prestado (...). Relativamente ao serviço que lhe foi dado, também é no sentido de evitar a deslocação, porque uma vez que é deficiente físico, paralisia, não o vamos pôr a subir aos arquivos, ir buscar uma pasta ou coisa do género, é um serviço que está ali em repouso, mais no seu lugar, tem equipamentos adequados para ele também para evitar, precisamente, essa deslocação como tal ele desempenha aquilo na perfeição.” (representante organizacional, 5).

Apesar destas preocupações da CMPV, as PcDI's gostariam de poder ter outras condições facilitadoras, nomeadamente oportunidade de estacionamento mais próximo do edifício, conforme refere um dos participantes:

“(...) a única coisa que eu acho é que o parque de deficiente teria que ser o primeiro parque à entrada e não o último.” (PcDI, 1).

Em suma, a CMPV assume uma preocupação em eliminar barreiras arquitetônicas, proporcionando acessibilidades e equipamentos adequados às PcDI's, como medida integradora.

3.3 Relacionamento interpessoal

3.3.1 Com a liderança

A liderança preconizada pela CMPV é reconhecida por todos os participantes como fundamental no autoconceito e no desempenho profissional de todos os colaboradores, com particular foco na necessidade de atender às questões específicas das PcDI's. A necessidade de apoio organizacional para com as PcDI's é fundamental e requer grande atenção e compreensão por parte da liderança, de modo a perceber que são pessoas que têm dificuldades e necessidades, conforme se constata pelos testemunhos seguintes:

“(...) E, portanto, se juntar isto à missão de serviço público, isto não é uma empresa, isto é uma organização de serviço público que exige uma disponibilidade

completamente diferente de uma empresa privada (...). E depois temos também que perceber que às vezes as pessoas também têm dificuldades, também têm um familiar que adoeceu, também têm uma necessidade de ir aqui ou ali, ou seja, é uma permanente troca de contrapartidas sob o ponto de vista da dedicação das pessoas. (representante organizacional, 14);

“Há uma preocupação, não só com os trabalhadores com deficiência ou incapacidade, mas com todos, no sentido de otimizar o seu trabalho e em matéria remuneratória também tem havido uma preocupação por parte do município, concretamente do Presidente de, sendo possível, conseguir uma valorização remuneratória dos trabalhadores sem estar a atender a se estamos a falar trabalhadores com deficiência, mas de forma geral e abstrata.” (representante organizacional, 15);

“Tem havido algumas mudanças nos últimos anos na forma como são encaradas as relações entre a Divisão Administrativa e de Recursos Humanos e os trabalhadores do município, procurando otimizar os recursos humanos e motivar as pessoas” (representante organizacional, 16).

A liderança é determinante no apoio à gestão da diversidade, especialmente se for promovida uma liderança aberta e colaborativa, conforme sugerem dois dos entrevistados:

“(...) o facto do Presidente se envolver diretamente como estas questões isso significa muitíssimo, isto fez, eu volto a dizer, toda a diferença e sem isto não era possível fazer nada deste trabalho. As propostas que lhe têm chegado, que eu lhe apresento, até podem parecer inovadoras, (...), mas o que é certo é que avançam todas e só avançam porque (...) têm sempre o apoio da parte do Presidente porque quis efetivamente fazer algo diferente e é isto que nós temos feito e os recursos humanos efetivamente são agora tidos como um parceiro de trabalho.” (representante organizacional, 13);

“(...) se for a entidade patronal, se forem as chefias, os cargos de topo a darem o exemplo, a não discriminarem e incluírem estas pessoas, todas as outras hierarquias que advêm daí também vão respeitar a pessoa com deficiência e vão

sentir essa necessidade e a responsabilidade de integrá-los, de ajudá-los.”
(representante organizacional, 2).

3.3.2 Com as chefias diretas

A maioria dos participantes refere que o relacionamento interpessoal entre PcDI's e as suas chefias diretas tem sido positivo. Parece haver por parte da estrutura da CMPV um cuidado em manter uma ligação que não infantilize o colaborador, principalmente os que têm deficiências cognitivas. Um entrevistado refere que:

“(...) uma coisa é o relacionamento pessoal, em que eu posso ter mais carinho por determinada pessoa, outra coisa é o relacionamento profissional. Eu não noto que haja qualquer distinção.” (representante organizacional, 15).

Outros participantes sublinham a disponibilidade por parte das chefias:

“(...) se preciso de uma coisa qualquer, falo com meu chefe (...) e nunca tenho problema nenhum, apoiaram-me sempre.” (PcDI, 9)

“(...) sempre senti isso, mesmo por parte do Presidente sempre me deixou muito à vontade.” (PcDI, 6).

No entanto, um participante na qualidade de PcDI reporta situações de dificuldade de relacionamento devido à falha da comunicação. De facto, as barreiras à comunicação de algumas PcDI's, devido à sua deficiência sensorial, fazem com que a comunicação com as chefias não seja tão eficaz, conforme testemunha a PcDI's entrevistada:

“(...) o chefe é ótimo, mas tenho alguma dificuldade com ele na comunicação, porque parece que ele não compreende o que eu digo. Diz sempre que sim que sim e eu fico na dúvida se ele realmente percebe ou não, porque às vezes dá-me uma resposta que não tem nada a ver com o tema que estávamos a falar.” (PcDI, 7).

“a CMPV tem reuniões, mas eu não percebo nada, mas tenho de ir e não tenho intérprete, porque eu precisava. Muitas vezes vou à reunião e fico ali sem fazer nada.” (PcDI, 7).

“(...) nas reuniões, por exemplo, assembleias ou reuniões normais, eu preciso de uma Intérprete [de Língua Gestual Portuguesa] que me explique. Por vezes

pergunto aos colegas e eles fazem um resumo e eu digo «Foi só isso?» E eles dizem «É muita coisa para explicar» (...). Algumas vezes dizem «fulano disse isso na reunião» e eu não sabia porque ninguém me explicou, eu preciso mesmo de uma Intérprete, faz-me falta. (...) Já falei duas vezes, mas não adianta.» (PcDI, 7).

3.3.3 Com os pares

Existe a preocupação por parte do Município em transmitir a necessidade de gerir as atitudes positivas dos pares face às PcDI's e, por isso, um representante organizacional deste estudo salienta que:

“(...) Agora é muito importante que o principal dirigente da organização dê um sinal para a estrutura que isto não é negociável e que isto é mesmo para se fazer, para que toda a gente fale a mesma linguagem.” (representante organizacional, 14).

No entanto, há consciência de que as atitudes de ajuda não podem ser condescendentes, como refere um participante:

“(...) se só protegemos as pessoas, as pessoas também nunca mais crescem, nem sequer se sentem úteis (...).” (representante organizacional, 13).

Sem o objetivo de diminuir ou desvalorizar as PcDI's, o relacionamento com os pares da equipa tende a ser na base da igualdade e da entreaajuda sempre que as tarefas revelem alguma dificuldade, especialmente quando implicam mobilidade de PcDI's:

“a nível desse colega que trabalha na minha secção, nunca houve esse problema nem esse mero reparo, a nível de igualdades, o facto de ser deficiente ou não ser, nunca, nunca houve essa observação.(...) eu como responsável pela secção em que tenho um colega com esta deficiência, digo-lhe já, preto no branco é dizer, (...) é igual aos outros, é igualzinho, não vai àquela prateleira buscar o documento, isso não importa, vou lá eu ou outro colega qualquer.” (representante organizacional, 5).

Algumas PcDI's referem não terem sentido problemas de relacionamento com os colegas, reconhecendo que a comunicação com os pares é fácil de estabelecer, conforme mostram os testemunhos seguintes:

“Na minha equipa, pronto, foi simples, nunca. Há aquele choque inicial, mas é como entrar uma pessoa nova, porque entramos 3, mas 2 já cá estavam a trabalhar, só eu é que entrei de novo.” (PcDI, 6);

“Os meus colegas percebem tudo perfeito, muito bem. Depende das pessoas. Eu tenho aqui um colega que tem muita dificuldade em me compreender. Era bom que tivesse sempre uma Intérprete [de Língua Gestual Portuguesa] comigo, era bom!” (PcDI, 7).

Podemos inferir, dos resultados obtidos, que há um cuidado por parte de toda a estrutura da CMPV em fomentar atitudes positivas de interajuda, sem criar subgrupos de colaboradores dentro das equipas. No entanto, existem referências a um certo isolamento das PcDI's, dentro de algumas equipas como veremos a seguir.

3.4 Relacionamento com familiares e tutores das PcDI's

3.4.1 Vantagens e constrangimentos

Por vezes, existe a necessidade de haver um acompanhamento próximo aos familiares e tutores das PcDI's no que concerne à igualdade de oportunidades versus a atribuição de funções adequadas às características e limitações da participação de cada indivíduo.

Um dos participantes lembra, numa nota positiva:

(...) pese embora muitas vezes as chefias contactem diretamente com as famílias e já vão dando o seu feedback e as famílias veem também nos colegas de trabalho e nas chefias parceiros, não é? Que isto também é importante e nós vamos tendo algum acompanhamento, mas o que é certo é que esta ainda a área que nós [CMPV] ainda temos que trabalhar.” (representante organizacional, 13).

Por outro lado, um outro participante refere que:

“A minha experiência neste caso em particular é que no fundo, os pais e quem tem a guarda e acompanha o processo, às vezes tem atitudes contraproducentes, ou seja, veem sempre esta perspetiva sempre do constrangimento dos pares e desta dificuldade e às vezes não percebem o que está por trás (...) têm uma perspetiva completamente diferente da nossa, de quem está a lidar com o trabalho.” (representante organizacional, 12).

Os entrevistados referem que, em algumas situações, os familiares procuram defender as PcDI's e, dessa forma, justificam a necessidade de medidas de discriminação positiva. Nessa perspectiva, um participante explica:

“(...) o último problema de contacto com o pai dessa pessoa foi exatamente por isso, porque filho não manuseava a máquina de pressão e eu disse «não manuseia porque eu tenho uma indicação médica de que não o deve fazer».” (representante organizacional, 12).

Em suma, parece existir uma percepção dúbia do que é a igualdade de oportunidades, as adequações nas funções e o tratamento por parte dos pares, por haver por parte das famílias um desconhecimento das rotinas das equipas e também porque estas atuam em função das perspectivas unilaterais que as PcDI's lhes transmitem. Parece ser frequente que a intervenção dos familiares na defesa excessiva das PcDI's possa conduzir a sentimentos de exclusão e discriminação criando nas equipas dinâmicas em equilíbrio precário e difícil. Há por parte das chefias a vontade de intervir mais eficazmente nesta situação, levando os familiares e tutores a ver as chefias e os pares como parceiros no processo de desenvolvimento das PcDI's.

3.5 Perceção da valorização das PcDI's

3.5.1 Pelas chefias

Todas as chefias entrevistadas foram unânimes em referir que, no momento em que uma PcDI é contratada para a ocupação de um posto de trabalho adequado às suas especificidades, é valorizada pelo efetivo desempenho e pela sua competência, sem quaisquer noções de discriminação positiva ou negativa, conforme os seguintes testemunhos:

“(...) não, nem pensar, nem quero que ele fique fragilizado a pensar que o Chefe se ofereceu porque ele tem essa deficiência, não. Eu falo porque acho que é perfeitamente normal eu oferecer, «deixa estar que eu levo isso»” (representante organizacional, 5).

“(...) noto que a forma como eles desenvolvem o trabalho que lhes está entregue é perfeitamente adequada, não vejo que trabalhem com menor qualidade do que os colegas com a mesma categoria que estão lá (...)” (representante organizacional, 15).

Para além disso, as PcDI's também tendem a funcionar como referência para os restantes colaboradores, tal como é reconhecido por um representante organizacional entrevistado:

“(...) muitas vezes funcionam como motivação «Se ele é capaz de fazer, eu também sou capaz de fazer». Agora aqui há um cuidado extremo dos sítios onde integrarmos essas pessoas, para que tenham também responsáveis sensíveis para esta questão, há setores onde é mais difícil, onde as pessoas têm menos qualificação, portanto temos que ter outras preocupações (...)” (representante organizacional, 14).

Questionado sobre a disponibilidade da CMPV para ajustar postos de trabalho ou funções das PcDI's, um participante refere que esse tem sido um esforço que o Executivo tem feito com todos os colaboradores do Município, nomeadamente através da mobilidade intercarreiras já referida. No entanto, alerta para a necessidade de distinguir entre deter a habilitação própria para a ocupação do posto de trabalho e a competência para o desenvolvimento da função. Assim, salienta que:

“(...) temos de fazer uma distinção muito clara, uma coisa tem que ver com ter tirado mais um curso, a ter passado do 9º ano para o 12º ano sem que isso lhe traga competências efetivas, mas desde que isso se prove e nós temos lançado mão e lançamos de modo muito significativo, daquilo que a lei nos permite, sempre no restrito enquadramento legal, que é da mobilidade interna intercarreiras, intercategorias (...)”(representante organizacional, 13).

Em síntese, as chefias consideram a PcDI é valorizada pelo desempenho da sua função, sem qualquer discriminação seja ela positiva ou negativa. Sempre que se revele oportuno, a CMPV promove o ajustamento necessário aos postos de trabalho ou funções das PcDI's.

3.5.2 Pelos pares

As dinâmicas dentro das equipas são influenciadas por vários fatores, desde a distribuição de tarefas, passando pelas características pessoais de cada indivíduo e até por fatores

remuneratórios. No entanto, a CMPV tem procurado promover uma cultura organizacional de valorizar das PcDI's junto dos pares, procurando encarar as deficiências dos colegas com a maior naturalidade possível, conforme é sublinhado por um dos participantes.

“(...) o ser humano tem sempre muita tendência de resistir à mudança, mas eu acho que até por aqui, também por aqui, as pessoas com deficiência, então aquelas com deficiências mais avançadas, aquelas mais notórias, digamos assim, eu acho que se sentem muito integradas e sentem que nós estamos cá também para elas (...) A parte difícil é nós [CMPV] mostrarmos que as pessoas estão lá, que fazem efetivamente o seu papel e, cá está, as pessoas nem se apercebem que estão a lidar com um deficiente, só com o passar do tempo.” (representante organizacional, 13).

Uma PcDI refere, inclusivamente, a admiração que alguns pares revelam face às dificuldades de mobilidade física que são bem evidentes:

“Eu para andar 30 metros tenho que parar 30 vezes. «Não sei como consegues ir, pá, assim com tanto à vontade». É claro que eu já tenho 45 anos de “remar”, mas as pessoas que partiram a perna, e eu conheço algumas, é que começam a fazer uma ideia diferente da coisa, porque até aí não têm noção alguma, «não sei como é que consegues».” (PcDI, 1).

3.5.3 Pelas PcDI's

A maioria das PcDI's participantes refere-se à valorização das pessoas com deficiência e/ou incapacidade e às dificuldades de acesso ao mercado de trabalho de uma forma generalizada, e da responsabilidade do Governo em reforçar as medidas de apoio às PcDI's. No entanto, ao nível do seu local de trabalho, referem frequentemente que se sentem valorizadas e úteis, sublinhando que o acompanhamento que recebem da CMPV lhes aporta motivação profissional, como testemunham dois participantes:

“Sim porque eu vejo o meu caso e penso que os outros casos estão a ser tão bem acompanhados ou mais que o meu e eu fico feliz com isto porque todos nós lucrámos, a chefia e o trabalhador porque a chefia fica contente com o trabalho estar a rolar, o trabalhador também fica contente porque também está a ser acompanhado e sente apoio e claro que há muito mais disponibilidade do trabalhador de trabalhar.” (PcDI, 9).

“(...) eu tenho uma equipa boa (...)” (PcDI, 1).

“... tenho este problema da (...) doença e acho que não faz parte de uma deficiência, mas sim de uma doença incapacitante. Não penso que sou ou estou deficiente, não. Penso que sou uma pessoa normal dentro das minhas capacidades e dos meus limites (...)” (PcDI, 9).

3.6 Estratégias de inclusão das PcDI's

3.6.1 Implementação de medidas de ação positivas

O sistema de quotas, presente na organização ao abrigo da legislação específica da Contratação Pública revela-se uma medida de ação positiva valorizada pelo seguinte testemunho:

“Isso [a quota] é muito importante porque senão eu não estaria aqui de certeza.”
(PcDI, 6).

Para além das obrigações legais afetas à função pública, no que toca à implementação de medidas de adequação das especificidades das PcDI's às funções que desempenham e à organização de horários laborais adaptados às suas necessidades, o Município implementa ações adicionais. Com efeito, e a título ilustrativo do apoio nas deslocações médicas, um participante sublinhou:

“(...) tenho facilidade de ir e pagarem-me o dia como se estivesse a trabalhar e isso para mim é fantástico. E digo-lhe, se calhar, por muitas empresas que há em Portugal, nenhuma apoia como a CMPV.” (PcDI, 9).

Outro participante, concordando com as medidas, entende que:

“(...) não devia ser preciso legislar o que quer que seja para se entender a questão das prioridades para os deficientes, isto não é de agora, isto tem muitos anos, (...) só que a cada passo é preciso chamar à atenção que existe e que é preciso cumprir (...)” (PcDI, 1).

3.6.2 Realização de atividades dinamizadas por PcDI's ou integradas em grupos organizadores

As PcDI's ainda não revelam muita abertura para se exporem perante as chefias e pares pelo que ainda manifestam alguma resistência à dinamização de atividades de inclusão, reconhecendo sentirem inibição de falar em público. Um participante, questionado sobre a sua disponibilidade em partilhar a sua de história de vida, afirma:

“(...) eu não sei até que ponto eu ia conseguir partilhar com uma plateia a minha experiência porque eu «ia-me fechar em copas» e não conseguia falar em público... falar com a doutora, e não sei quê, isto morre aqui e pronto... mas para uma plateia é diferente, eu acho que não me sentia confortável, não ia conseguir.” (PcDI, 1)

3.6.3 Inclusão de PcDI's em equipas mistas

A Inclusão de PcDI's em equipas mistas, é uma medida que está devidamente acautelada, uma vez que todas as PcDI's estão integradas em equipas mistas. Pode haver situações em que o desenvolvimento da tarefa é mais individualizado, mas é uma particularidade da função em si, como refere um dos participantes:

“(...) o meu trabalho também é um trabalho muito isolado, que eu trabalho sozinho na rua o dia todo, só estamos com os colegas mesmo às 08.30 e às 16:30, mas nunca senti da parte deles nada, muito pelo contrário, sempre disponíveis para ajudar” (PcDI, 6).

3.7 Grau de satisfação das PcDI's com a gestão da diversidade da CMPV

3.7.1 Por parte das chefias de topo e direta

Todas as PcDI's entrevistadas referem unanimemente que se sentem satisfeitas com o tratamento que recebem, quer por parte da chefia de topo, quer por parte das chefias diretas. O sentido de propósito, e a perceção de que realizam um trabalho útil, tão válido como o de qualquer colaborador, acrescenta valor à sua motivação, sentindo um grande apoio por parte das chefias. Este apoio revela-se importante até para diminuir a autoperceção de minoria, dado que o modo como se sentem tratadas pelas chefias os faz sentir bem consigo mesmos, fazendo-os esquecer que têm uma deficiência e/ou incapacidade, conforme sugerem os testemunhos seguintes:

“Eu acho que as pessoas se sentem úteis, principalmente porque tem um emprego, não é? Porque não têm mais opções, porque a CMPV é um bom futuro, pronto a gente investiu aqui 25 anos, agora não vai deitar tudo a perder, não é? Mas também a gente sente que é igual aos outros, os deficientes ou não, passaram todos pela crise (...) (PcDI, 1)

“(...)foi a partir dessas dificuldades que eu senti o apoio da CMPV no qual estou muito agradecida e elogio a CMPV para qualquer lado que eu vou porque foi um apoio é muito forte (...) mediante este apoio, eu sinto mesmo que não sou um deficiente. Sei que tenho as minhas limitações. Se preciso de uma coisa qualquer, falo com meu chefe e nunca tem problema nenhum, apoiaram-me sempre (...)” (PcDI, 9).

3.7.2 Por parte dos pares

A perceção sobre o apoio por parte dos pares parece estar diretamente relacionada com as características pessoais de cada PcDI e das características dos pares das equipas onde estão integradas. É notório um grau de satisfação positivo com o modo como se sentem tratadas pelos colegas, conforme sugerido pelos dois testemunhos de PcDI's:

“Diretamente as pessoas valorizam e se tiverem que se levantar por mim levantam-se e nem me dizem... numa altura destas já levantam direto e vão buscar papéis e trazem-nos aí, eu praticamente não tenho que me levantar. Pronto, se tiver que me levantar vou, mas não tenho que fazer a corrida à impressora que fazia anteriormente (...) e se tiver de pedir alguma coisa aos colegas eles vão e levam a mal se não pedir” (PcDI, 1);

“(...) estava numa fase muito debilitada, custava-me estar muito tempo a pé. Tive uma colega que me acompanhou nessa fase menos boa da minha vida, que me ajudava e que me dizia «ajoelha-te um bocadinho no jardim e vais tirando umas ervinhas e eu vou fazendo o trabalho de sacha». Só tenho a dizer bem da colega.” (PcDI, 9).

No entanto, o grau de satisfação com o comportamento dos pares na gestão da diversidade não é reconhecido por todas as PcDI's participantes no estudo. Reconhecem falta de

solidariedade no desenvolvimento de tarefas que requerem alguma orientação, pelo que algumas PcDI's entrevistadas referem que o tratamento por parte dos pares fica aquém do desejado, como sugerem os testemunhos seguintes:

“(...) devia haver mais apoio (...) ou seja não me deixarem assim posto de lado entre aspas, porque desmotiva muito uma pessoa (...), faço meu trabalho, mas preciso de alguém para me orientar, para conversar também porque eu não sou um sujeito que fica para ali arrumado (...)” (PcDI, 8).

“(...) as pessoas às vezes (...) não o percebem... eu percebo, não é? Há dias em que ele está assim mais alterado e a gente não o percebe. Às vezes a gente pede e ele escreve e a gente percebe (...) Para mim eu acho que está tudo bem, porque eu acho que são pessoas como nós, não é? Por eles terem este problema não quer dizer que as pessoas tenham que os colocar de parte, porque eles são pessoas como nós, são humanos (...) (representante organizacional, 4).

Em síntese, e face aos dados recolhidos, é possível verificar que o grau de satisfação das PcDI's, no tratamento por parte das chefias é superior ao grau de satisfação com o tratamento recebido por parte dos pares. No entanto, este sentimento não pode ser generalizado uma vez que algumas PcDI's apreciam e reconhecem o apoio recebido por parte de alguns pares.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PRINCIPAIS CONCLUSÕES

4.1 Discussão dos principais resultados

O estudo da gestão da diversidade como uma dimensão exclusiva dedicada à integração das PcDI's no mercado de trabalho teve o seu início no anos 90 do século 20 (Cox, 1994; Cox & Blake, 1991; Stone & Colella, 1996). Em Portugal não foram encontrados artigos científicos em número suficiente que permitisse uma análise mais aprofundada desta problemática a nível nacional, sendo apenas conhecidos os estudos de Coelho e Ornelas (2010) e Ornelas (2008), relacionados com as práticas de emprego apoiado. Para além desta limitação investigativa, importa sublinhar que na Administração Pública existem mecanismos específicos de R&S que espalham consideravelmente as medidas de abertura à contratação de trabalhadores em funções públicas de um modo geral, o que limita o preconizado por Cox e Blake (1991); Maxwell, Blair e McDougall (2001) e Barak et al (2016) quando se referem às vantagens competitivas que a diversidade da força de trabalho oferece às organizações pelo recrutamento dos melhores talentos, pela melhoria das relações com os clientes, pela promoção da inovação e criatividade, tudo isto gerando uma imagem positiva na comunidade. Entende-se que a inclusão de pessoas com deficiência e/ou incapacidade, na CMPV, está condicionada pelas imposições legais que dificultam a abertura à criatividade das PGRH. Apesar destas condicionantes, no estudo de caso levado a cabo na CMPV, foi possível identificar algumas PGRH que vão ao encontro do preconizados nos estudos de Stone e Colella (1996), que propõem um modelo demográfico mais centrado nas qualificações do indivíduo e nas suas competências para a execução da função que desempenha e menos na sua deficiência e/ou incapacidade. Dos dados recolhidos nas entrevistas, foi possível verificar que as PcDI's são sobretudo valorizadas pelas suas competências na realização das suas funções. Cox (1994) afirma que a gestão da diversidade resulta da interação de várias esferas de atividade, tais como programas educacionais em escolas, formação de gestores e colaboradores. A CMPV, através do protocolo de colaboração com o MAPADI, apoia o processo de transição das PcDI's para a vida ativa, criando condições para a sua integração no mercado de trabalho e, divulgando as suas práticas às empresas privadas do concelho, incentiva-as a seguir o seu exemplo. Pode verificar-se que as ações levadas a cabo na organização não se destinam apenas a observar intenções de conformidade com a legislação, revestindo-se também de uma assinalável responsabilidade social.

No que respeita à relação entre as competências das PcDI's na realização do trabalho e o baixo desempenho e elevadas taxas de absentismo e de rotatividade, referidas por Stone

e Colella (1996), o nosso estudo de caso aponta noutra sentença. Com efeito, todas as chefias referiram que as PcDI's que foram contratadas para realizar determinadas funções as desempenham com diligência e motivação. Riccò e Guerci (2014) defendiam que uma gestão da diversidade eficaz envolve não só os gestores de topo e de nível médio, mas também gestores de linha e colaboradores, num processo de mudança organizacional que afeta a visão, a liderança, a estratégia, as políticas, as práticas de GRH e a comunicação interna e externa da organização. No caso em estudo, não se verifica haver um envolvimento dos vários *stakeholders* referidos pela literatura, mas é uma responsabilidade centralizada no executivo municipal, cabendo aos restantes representantes organizacionais apoiar a implementação das orientações da gestão de topo que atua nesta matéria por inerência do referido na legislação aplicável à Administração Pública.

A aceitação das diferenças como oportunidades, a promoção da heterogeneidade das pessoas, a formação, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento de carreiras, preconizados por Kossek et al (2006) e Shore et al (2011), dentro dos limites legais impostos à Administração Pública, parecem ter um impacto decisivo nas práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) existentes e conseqüentemente desenvolvidas, particularmente das PcDI's. Na CMPV destacam-se algumas PGRH que são passíveis de integrarem a gestão da diversidade e inclusão de PcDI's. Entre essas PGRH destacam-se o R&S com aplicação das quotas criadas ao abrigo do já citado Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro, o acolhimento e integração, a avaliação de desempenho, a formação profissional, a comunicação interna e a Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho (HSST), sendo que esta última funciona em equipa multidisciplinar com a Medicina do Trabalho, o Gabinete de Psicologia e a Divisão Administrativa de Recursos Humanos (DRAH) da CMPV.

No que respeita à importância da criação de grupos identitários de PcDI's que interajam com o grupo maioritário, no sentido de reduzir o preconceito e o estereótipo, aproveitando os potenciais benefícios da diversidade nos grupos de trabalho, tal como recomendado pelos estudos de Ely e Thomas (2001), tal não se verifica de forma sustentada no caso organizacional estudado. Os dados obtidos sugerem ainda um clima organizacional pouco aberto à exposição pública das PcDI's que se sentem ainda inibidas, designadamente em partilhar as suas histórias de vida com colegas e chefias. Este comportamento deverá merecer cuidado por parte da organização de modo a evitar o risco de isolamento e de

estereótipos baseados na sua singularidade conforme sugere alguma literatura (e.g. Cox & Blake, 1991; Ely & Thomas, 2001; Maxwell et al., 2001; Shen et al., 2009).

No que se refere à progressão nas carreiras, os resultados sugerem que algumas das PcDI's entrevistadas temem enfrentar novos desafios devido ao receio de inadaptação e a dificuldades de acessibilidade e valorização no novo posto de trabalho, tal como preconizam Kulkarni e Gopakumar (2014). Também existe a convicção por parte das hierarquias que alguns desses colaboradores não comunicam essa aspiração de progressão porque se sentem confortáveis nas posições que ocupam ou porque se sentem gratos pelos apoios que já receberam da organização. Estes resultados estão na linha de argumentação com os anteriores pressupostos teóricos reiterando a necessidade de a missão organizacional valorizar o princípio de responsabilidade social que promova a ideia de pertença e de empregabilidade sustentável das PcDI's (e.g. Starostka-Patyk, Tomski & Zawada, 2015; Voegtlin & Greenwood, 2016).

A teoria da liderança transformacional (Burns, 1978) defende que os líderes transformacionais promovem a consciência dos seus liderados através de valores como justiça e liberdade, em vez de instilar medo, cobiça ou inveja. Também Bass (1994; 1999; 2006) argumenta que os líderes transformacionais exercem a sua influência nos liderados desenvolvendo sentimentos de respeito, admiração e lealdade. Os líderes transformacionais exercem uma motivação inspiradora ao comunicar e encarnar a missão coletiva da organização, procurando o bem-estar e o sucesso de todos os colaboradores. No caso concreto da CMPV tem havido essa preocupação não só na liderança de topo como revela ser, também, uma preocupação transversal às restantes chefias que possuam nas suas equipas PcDI's.

4.2 Contribuições da Pesquisa

Com esta dissertação focada na gestão da diversidade, procurou-se compreender o papel das práticas de recursos humanos na inclusão das PcDI's e explorar a forma como é promovida a sua aceitação e integração focada na qualidade da sua participação enquanto membro da organização. Ressaltou da partilha de conhecimento e de experiências obtidas no caso em estudo a necessidade de alguns interventores privilegiados olharem estas práticas não como um dado adquirido, mas como um fator diferenciador de organizações congêneres, confirmando-se que o alinhamento de estratégias, a utilização de uma forma de comunicar objetivos numa linguagem adequada a cada estrato da estrutura, mas sobretudo a valorização do trabalhador pela sua dedicação, desempenho e motivação,

mais do que pelas suas características pessoais ou atributos demográficos como é o caso da deficiência ou incapacidade, entre outros descritos na literatura.

Pretendeu-se ainda reconhecer a necessidade de, a partir do ponto de vista das atitudes e padrões de comportamento dos restantes colaboradores repensar estratégias de inclusão das PcDI's. Junto das chefias e dos pares das PcDI's foi importante refletir e identificar as perspetivas fraturantes que influenciam a aceitação das PcDI's na ocupação de postos de trabalho ditos regulares. A CMPV parece estar a promover alguns esforços no sentido de desenvolver medidas facilitadoras do atendimento aos utentes surdos, dando-lhes a possibilidade de marcarem um atendimento por videoconferência. Trata-se de um serviço gratuito para os utentes, mediante marcação prévia. A recomendação vai, pois, no sentido de a CMPV alargar esse protocolo e oferecê-lo aos seus colaboradores surdos, sempre que se verifique uma necessidade de estabelecer uma comunicação facilitadora da integração desses colaboradores com deficiências de nível sensorial, uma vez que é uma das áreas críticas apontadas nos testemunhos das PcDI's entrevistadas.

4.3 Limitações do estudo

A principal limitação deste trabalho foi a impossibilidade de auscultar a opinião dos pares das PcDI's. Nesta categoria foi possível obter apenas um testemunho, o que limita a heterogeneidade das fontes de informação e a maior riqueza de testemunhos. Acredita-se, também, que o teor das suas perceções de inclusão plena e algum sentimento de iniquidades terá contribuído para as levar à hesitação de participação. Como referem Stone e Colella (1996), os pares tendem a ressentir-se da presença de PcDI's, acreditando que haverá lugar a um aumento da sua carga de trabalho e desigualdades de tratamento. Neste sentido, propõe-se retomar o estudo futuramente, acautelando a participação de mais pares, de modo a ser possível explorar e compreender as diferenças de atitudes e padrões de comportamento dos restantes colaboradores face às PcDI's.

Outra limitação está relacionada com a escolha exclusiva da metodologia qualitativa. Possivelmente, a opção por uma metodologia mista teria possibilitado mais adesão de participantes que, através de resposta a um inquérito por questionário, de modo individual e anónimo poderia ter conduzido não só a maior número de pares participantes bem como daria maior liberdade de expressão no que se refere a atitudes e comportamentos menos inclusivos.

4.4 Notas finais

Com esta dissertação pretendeu-se compreender a importância das práticas de recursos humanos na gestão da diversidade e explorar a forma como a organização-alvo deste estudo - a Câmara Municipal da Póvoa de Varzim (CMPV) - promove a aceitação das Pessoas com deficiência e/ou incapacidade (PcDI's). Pretendeu-se, também, conhecer as estratégias de inclusão das PcDI's no clima de diversidade organizacional, identificando a importância das atitudes e padrões de comportamento das hierarquias em relação ao seu papel no processo de aceitação das PcDI's. Junto destes últimos, pretendeu-se identificar quais os fatores de eficácia na inclusão de PcDI's e identificar os fatores explicativos do desfasamento entre as atitudes positivas dos decisores (recrutadores/empregadores) e a real intenção de contratar. Junto dos pares, visou-se identificar os fatores que influenciam a aceitação das PcDI's na ocupação de postos de trabalho ditos regulares e, finalmente, foi, também, propósito deste estudo compreender a forma como as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) inclusivas são valorizadas pelos diversos *stakeholders*, incluindo as próprias PcDI's envolvidas.

Como nota final, sublinhamos ser um tema valorizado estrategicamente pelo Município em estudo, revelando-se uma surpresa positiva perceber que a liderança – de topo e direta – assim como os gabinetes de apoio à gestão (e.g. Recursos Humanos; Jurídico; Medicina no Trabalho e Psicologia) estão empenhados em prestar apoio, não só na inclusão como na integração, desenvolvimento profissional e motivação das PcDI's. Estas medidas revelam ter um impacto no grau de satisfação sobre o modo como as PcDI's percecionam a atuação dos representantes organizacionais. Deste estudo, sublinhamos haver ainda a necessidade de desenvolver medidas com efeito positivo na melhoria da comunicação interna das PcDI's, quer nos canais de comunicação com os pares e as chefias, quer na disponibilidade das PcDI's comunicarem publicamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acquavita, S. P., Pittman, J., Gibbons, M., & Castellanos-Brown, K. (2009). Personal and Organizational Diversity Factors' Impact on Social Workers' Job Satisfaction: Results from a National Internet-Based Survey. *Administration in Social Work, 33*(2), 151–166. <https://doi.org/10.1080/03643100902768824>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health, 26*(9), 1113–1127. <https://doi.org/10.1080/08870446.2011.613995>
- Almeida, J. F. (1994). *Introdução à sociologia*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Ameri, M., Schur, L., Adya, M., Bentley, F. S., McKay, P., & Kruse, D. (2017). The Disability Employment Puzzle: A Field Experiment on Employer Hiring Behavior. *ILR Review, 001979391771747*. <https://doi.org/10.1177/0019793917717474>
- Anisman-Razin, M., & Saguy, T. (2016). Reactions to tokenism: The role of individual characteristics in shaping responses to token decisions: Reactions to tokenism. *European Journal of Social Psychology, 46*(6), 716–731. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2215>
- Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(14), 1510–1530. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128466>
- Aziz, N. A. (2015). Role of Focus Group Discussion (FGD) in e-Business Research. *OALib, 02*(01), 1–6. <https://doi.org/10.4236/oalib.1101281>
- Barak, M. E. M. (1999). Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. *Administration in Social Work, 23*(3–4), 47–68. https://doi.org/10.1300/J147v23n03_04
- Barling, J, Christie, A, & Hopton, A. (2011). *APA handbook of industrial and organizational psychology* (1st ed). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bass, B. M. (1994). Continuity and Change in the Evolution of Work and Human Resource Management. *Human Resource Management, 33*(1), 3–31.

- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Vol. 2nd ed). Mahwah, N.J.: Psychology Press. Obtido de <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26AuthType%3dip%2ccookie%2cshib%2cuid%26db%3dedsebk%26AN%3d167375%26lang%3dpt-br%26site%3ded-live%26scope%3dsite>
- Bat-Chava, Y. (1994). Group Identification and Self-Esteem of Deaf Adults. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 494–502. <https://doi.org/10.1177/0146167294205006>
- Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., & Twenge, J. M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 589–604. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.4.589>
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131–146. <https://doi.org/10.1002/hrm.20401>
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. (2015). Forging a Single-Edged Sword: Facilitating Positive Age and Disability Diversity Effects in the Workplace Through Leadership, Positive Climates, and HR Practices. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 41–63. <https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. (2016). Status Matters: The Asymmetric Effects of Supervisor-Subordinate Disability Incongruence and Climate for Inclusion. *Academy of Management Journal*, 59(1), 44–64. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0093>
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Buse, K., Bernstein, R. S., & Bilimoria, D. (2016). The Influence of Board Diversity, Board Diversity Policies and Practices, and Board Inclusion Behaviors on Nonprofit Governance Practices. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 179–191. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2352-z>
- Carvalho, A. (2011). *Saúde e Incapacidades em Portugal 2011*. Lisboa. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=149446932&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt. Acedido a 30 de outubro de 2018
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 6–43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12111>
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, 16(2), 221–236.
- Cho, S., Kim, A., & Mor Barak, M. E. (2017). Does diversity matter? exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. *Asian Social Work and Policy Review*, 11(3), 193–204. <https://doi.org/10.1111/aswp.12125>
- Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde*. (2004). Lisboa. Obtido de http://www.inr.pt/uploads/docs/cif/CIF_port_%202004.pdf
- Coelho, V., & Ornelas, J. (2010). Os contributos do emprego apoiado para a integração das pessoas com doença mental. *Análise Psicológica*, 3, : 465-478.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness* (Vol. 5). <https://doi.org/10.2307/4165021>
- Decreto-Lei nº 131/2013, de 11 de setembro que republica Decreto-Lei nº 290/2009, de 12 de outubro. Diário da República n.º 175/2013. Série I de 2013-09-11. Ministério da Economia. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/131/2013/09/11/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 75/2013. Diário da República n.º 176/2013. Série I de 2013-09-12.
Assembleia da República. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em
<https://data.dre.pt/eli/lei/75/2013/09/12/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 113/2011, de 29 de novembro. Diário da República n.º 229/2011. Série I de 2011-11-29. Ministério da Saúde. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/113/2011/11/29/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 290/2009, de 12 de outubro. Diário da República n.º 197/2009. Série I de 2009-10-12. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/290/2009/10/12/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 352/2007, de 23 de outubro. Diário da República n.º 204/2007. Série I de 2007-10-23. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/352/2007/10/23/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 307/2003, de 10 de dezembro. Diário da República n.º 284/2003. Série I-A de 2003-12-10. Ministério da Administração Interna. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/307/2003/12/10/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro. Diário da República n.º 29/2001. Série I-A de 2001-02-03. Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/29/2001/02/03/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril. Diário da República n.º 94/1999. Série I-A de 1999-04-22. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/135/1999/04/22/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 174/97, de 19 de julho que republica pelo Decreto-Lei n.º 202/96, de 23 de outubro. Diário da República n.º 165/1997. Série I-A de 1997-07-19. Ministério da Saúde. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/174/1997/07/19/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 230/80, de 16 de julho. Diário da República n.º 162/1980. Série I de 1980-07-16. Ministério das Finanças e do Plano - Secretaria de Estado do Tesouro. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em https://dre.pt/pesquisa/-/search/471320/details/normal?p_p_auth=QiyKfft4

Despacho n.º 2027/2010, de 29 de janeiro. Diário da República n.º 20/2010. 2.ª SÉRIE, de 29.01.2010. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Lisboa.

Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/despacho-2027-2010/01/29p/dre/pt/html>

- Dipboye, R. L., & Colella, A. (Eds.). (2005). *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Dwertmann, D. (2016). Management research on disabilities: examining methodological challenges and possible solutions. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1477–1509. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137614>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Fujimoto, Y., Rentschler, R., Le, H., Edwards, D., & Härtel, C. E. J. (2014). Lessons Learned from Community Organizations: Inclusion of People with Disabilities and Others: Lessons from Community Organizations. *British Journal of Management*, 25(3), 518–537. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12034>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso* (1a. ed). São João do Estoril: Principia.
- Guia para empresas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência*. (2016). Acedido a 30 de setembro de 2018 em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_610270.pdf
- Isaac, R., Dharma Raja, B. W., & Ravanan, M. P. (2010). Integrating people with disabilities: their right – our responsibility. *Disability & Society*, 25(5), 627–630. <https://doi.org/10.1080/09687599.2010.489314>
- Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990. <https://doi.org/10.1086/226425>
- Kaye, H. S., Jans, L. H., & Jones, E. C. (2011). Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526–536. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9302-8>
- Kensbock, J. M., & Boehm, S. A. (2016). The role of transformational leadership in the mental health and job performance of employees with disabilities. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1580–1609.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079231>
- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M., & Matusik, S. F. (2010). Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510.
<https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Konrad, A. M. (2006). Leveraging Workplace Diversity in Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 164–189. <https://doi.org/10.1057/omj.2006.18>
- Konrad, A. M., & Deckop, J. (2001). Human resource management trends in the USA - Challenges in the midst of prosperity. *International Journal of Manpower*, 22(3), 269–278. <https://doi.org/10.1108/01437720110398374>
- Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. K. (Eds.). (2006). *The handbook of workplace diversity*. London; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2006). Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity: Examining ‘The Business Case’. In *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 54–75). 1 Oliver’s Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781848608092.n3>
- Kraus, L., Lauer, E., Coleman, R., & Houtenville, A. (2018). *2017 Disability Statistics Annual Report*. Durham: NH: University of New Hampshire.
- Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1662–1679. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137611>
- Kulkarni, M., Boehm, S. A., & Basu, S. (2016). Workplace inclusion of persons with a disability: Comparison of Indian and German multinationals. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(7/8), 397–414.
<https://doi.org/10.1108/EDI-08-2016-0066>
- Kulkarni, M., & Gopakumar, K. V. (2014). Career Management Strategies of People With Disabilities. *Human Resource Management*, 53(3), 445–466.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21570>
- Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50(4), 521–540.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20436>

- Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. L. (2014). Obstacles to Success in the Workplace for People With Disabilities: A Review and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 13(2), 158–180.
<https://doi.org/10.1177/1534484313485229>
- Lei n.º 73/2017, de 16 de agosto. Diário da República n.º 157/2017. Série I de 2017-08-16. Assembleia da República. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018
<https://data.dre.pt/eli/lei/73/2017/08/16/p/dre/pt/html>
- Lei n.º 113/2017, de 29 de dezembro. Diário da República n.º 249/2017. Série I de 2017-12-29. Assembleia da República. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018
<https://data.dre.pt/eli/lei/113/2017/12/29/p/dre/pt/html>
- Lei n.º 41/2016, de 28 de dezembro. Diário da República n.º 248/2016. Série I de 2016-12-28. Assembleia da República. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018
<https://data.dre.pt/eli/lei/41/2016/12/28/p/dre/pt/html>
- Lei n.º 35/2014 de 20 de junho. Diário da República n.º 117/2014. Série I de 2014-06-20. Assembleia da República. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em
<https://data.dre.pt/eli/lei/35/2014/06/20/p/dre/pt/html>
- Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, alterada pela Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro. Diário da República n.º 176 /2009. 1.ª série 2009-09-10. Assembleia da República. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/571052/details/maximized>
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Diário da República n.º 30/2009. Série I de 2009-02-12. Assembleia da República. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em
<https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/02/12/p/dre/pt/html>
- Lei n.º 22-A/2007, de 29 de junho. Diário da República n.º 124/2007. 1º Suplemento, Série I de 2007-06-29. Assembleia da República. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/eli/lei/22-a/2007/06/29/p/dre/pt/html>
- Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto. Diário da República n.º 165/2006. Série I de 2006-08-28. Assembleia da República. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em
<https://data.dre.pt/eli/lei/46/2006/08/28/p/dre/pt/html>
- Lei n.º 38/2004, de 18 de agosto. Diário da República n.º 194/2004. Série I-A de 2004-08-18. Assembleia da República. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em
<https://data.dre.pt/eli/lei/38/2004/08/18/p/dre/pt/html>

- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management, 47*(2), 255–273. <https://doi.org/10.1002/hrm.20211>
- Leyens, J. P., Yzerbyt, V., & Schadron, G. (1994). *Stereotypes and social cognition*. London; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública, 49*(3), 547–562. <https://doi.org/10.1590/0034-7612129503>
- Mank, D., Q'Neill, C., & Ray, J. (1998). Quality in supported employment: a new demonstration of the capabilities of people with severe disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation, 1*(1), 83–95. <https://doi.org/10.3233/JVR-1998-11111>
- Maxwell, G. A., Blair, S., & McDougall, M. (2001). Edging towards managing diversity in practice. *Employee Relations, 23*(5), 468–482. <https://doi.org/10.1108/01425450110405161>
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance through Status and Team Identity. *Human Resource Management, 54*(2), 217–239. <https://doi.org/10.1002/hrm.21658>
- Mitra, S., & Kruse, D. (2016). Are workers with disabilities more likely to be displaced? *The International Journal of Human Resource Management, 27*(14), 1550–1579. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137616>
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 40*(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Muyia Nafukho, F., Roessler, R. T., & Kacirek, K. (2010). Disability as a Diversity Factor: Implications for Human Resource Practices. *Advances in Developing Human Resources, 12*(4), 395–406. <https://doi.org/10.1177/1523422310379209>
- Nelissen, P. T. J. H., Hülshager, U. R., van Ruitenbeek, G. M. C., & Zijlstra, F. R. H. (2016). How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(14), 1610–1625. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072105>

- Ornelas, J. (2008). *Psicologia comunitária*. Lisboa: Fim de Século.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open*, 2(2), 215824401244461.
<https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Pérez-Conesa, F. J., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M. (2017). Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–20.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380681>
- Phillips, B. N., Deiches, J., Morrison, B., Chan, F., & Bezyak, J. L. (2016). Disability Diversity Training in the Workplace: Systematic Review and Future Directions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26(3), 264–275.
<https://doi.org/10.1007/s10926-015-9612-3>
- Pinto, J., & Paula, A. (2018). Contribuições da Epistemologia Qualitativa de González Rey para Estudos Transdisciplinares. *Psicologia & Sociedade*, 30(0).
<https://doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30i166100>
- Pinto, P., & Pinto, T. (2017). *Pessoas com Deficiência em Portugal*. Lisboa: Observatório da Deficiência e Direitos Humanos. Obtido de <http://oddh.iscsp.ulisboa.pt/index.php/pt/2013-04-24-18-50-23/publicacoes-dos-investigadores-oddh/item/347-relatorio-oddh-2017>
- Portaria n.º 478/2010, de 9 de julho. Diário da República n.º 132/2010. Série I de 2010-07-09. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/eli/port/478/2010/07/09/p/dre/pt/html>
- Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2008. 4º Suplemento, Série I de 2008-12-31. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa. Acedido a 15 de abril de 2018 em <https://data.dre.pt/eli/port/1553-c/2008/12/31/p/dre/pt/html>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2017). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Ren, L. R., Paetzold, R. L., & Colella, A. (2008). A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments. *Human*

- Resource Management Review*, 18(3), 191–203.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.001>
- Riccò, R., & Guerci, M. (2014). Diversity challenge: An integrated process to bridge the ‘implementation gap’. *Business Horizons*, 57(2), 235–245.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.11.007>
- Roccas, S., & Brewer, M. B. (2002). Social Identity Complexity. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 88–106.
https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0602_01
- Santuzzi, A. M., & Waltz, P. R. (2016). Disability in the Workplace: A Unique and Variable Identity. *Journal of Management*, 42(5), 1111–1135.
<https://doi.org/10.1177/0149206315626269>
- Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1471–1476.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1177294>
- Schur, L., Han, K., Kim, A., Ameri, M., Blanck, P., & Kruse, D. (2017). Disability at Work: A Look Back and Forward. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27(4), 482–497. <https://doi.org/10.1007/s10926-017-9739-5>
- Schuring, M., Mackenbach, J., Voorham, T., & Burdorf, A. (2011). The effect of re-employment on perceived health. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 65(7), 639–644. <https://doi.org/10.1136/jech.2009.103838>
- Scior, K. (2011). Public awareness, attitudes and beliefs regarding intellectual disability: A systematic review. *Research in Developmental Disabilities*, 32(6), 2164–2182. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2011.07.005>
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and

- Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Starostka-Patyk, M., Tomski, P., & Zawada, M. (2015). Diversity Management as a Part of Corporate Social Responsibility Policy. *Procedia Computer Science*, 65, 1038. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.055>
- Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. *The Academy of Management Review*, 21(2), 352. <https://doi.org/10.2307/258666>
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.12.003>
- Vohra, N., Chari (Coordinators), V., Mathur, P., Sudarshan, P., Verma, N., Mathur, N., Gandhi, H. K. (2015). Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice. *Vikalpa*, 40(3), 324–362. <https://doi.org/10.1177/0256090915601515>
- von Schrader, S., Malzer, V., & Bruyère, S. (2014). Perspectives on Disability Disclosure: The Importance of Employer Practices and Workplace Climate. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(4), 237–255.
<https://doi.org/10.1007/s10672-013-9227-9>
- Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. J. N. (2013). Factors Affecting the Acceptance of People with Disabilities at Work: A Literature Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(4), 463–475. <https://doi.org/10.1007/s10926-013-9426-0>
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590.
- Wilson-Kovacs, D., Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Rabinovich, A. (2008). 'Just because you can get a wheelchair in the building doesn't necessarily mean that you can still participate': barriers to the career advancement of disabled professionals. *Disability & Society*, 23(7), 705–717. <https://doi.org/10.1080/09687590802469198>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (Fifth edition). Los Angeles: SAGE.

Consentimento Informado

Tema: O papel das práticas de gestão de recursos humanos na inclusão de Pessoas com Deficiência ou Incapacidade: o caso da Câmara Municipal da Póvoa de Varzim

Mestranda: Ângela Maria Magalhães Teixeira (2160077)

Orientadora: Professora Doutora. Dora Martins

Co-Orientadora: Dra. Ana Luísa Martinho

Agradeço antecipadamente a disponibilidade para dar seguimento a este contacto que em muito irá contribuir para o sucesso desta investigação.

O estudo de caso que pretendo levar a efeito insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), do Politécnico do Porto.

A organização-alvo deste estudo é a Câmara Municipal da Póvoa de Varzim e o estudo destina-se a compreender o papel das práticas de Recursos Humanos na gestão da diversidade das Pessoas com Deficiência ou Incapacidade, nomeadamente:

- 1.1 Quais são as práticas de Recrutamento e Seleção das Pessoas com Deficiência ou Incapacidade?
- 1.2 Como são acolhidas e integradas as Pessoas com Deficiência ou Incapacidade?
- 1.3 Como é avaliado o desempenho das Pessoas com Deficiência ou Incapacidade?
- 1.4 Como são remuneradas as Pessoas com Deficiência ou Incapacidade?
- 1.5 Como é realizado o desenvolvimento de competências das Pessoas com Deficiência ou Incapacidade?
- 1.6 Como é efetuada a progressão na carreira das Pessoas com Deficiência ou Incapacidade?
- 1.7 Como é desenvolvida a Comunicação Interna com as Pessoas com Deficiência ou Incapacidade?

Gostava de contar com a sua participação numa entrevista que será gravada e posteriormente transcrita, sendo que o tratamento dos dados será da minha responsabilidade. A entrevista terá a duração de 30 a 45 minutos, em dia e hora marcada de acordo com a sua conveniência.

A participação neste estudo de caso está coberta pela declaração de consentimento prévio do titular dos dados pessoais que adiante assinarei.

Qualquer violação ou incumprimento legal no âmbito poderá vir a ser resolvido nas instâncias legais competentes.

Ângela Teixeira

Contacto: 96 430 1409

Declaração de consentimento prévio do titular dos dados pessoais

No âmbito da presente Dissertação de Mestrado, declaro para os efeitos previstos no disposto no art.º 13.º do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016 (Regulamento Geral de Proteção de Dados) prestar, por este meio, o meu consentimento na participação num estudo/dissertação de mestrado no âmbito das atividades curriculares do Instituto de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). Autorizo a recolha e o tratamento dos meus dados pessoais que discrimino:

Sexo:
 Feminino Masculino

Idade:
 menos de 25 anos
 25 – 34 anos
 35 – 44 anos
 45 – 54 anos
 55 – 64 anos
 mais de 65 anos

Habilitações concluídas:
 3º ciclo
 Secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento
 Outra _____

Posto que ocupa: _____
Antiguidade no serviço: _____ anos

Estou ciente e plenamente informado(a) de que o tratamento dos meus dados pessoais inclui todas as operações efetuadas sobre os dados por mim transmitidos, por meios automatizados ou não (gravação de voz), de acordo com a legislação em vigor;

Aceito e consinto que os meus dados sejam transmitidos ao Politécnico do Porto, especificamente ao ISCAP.

Tomo conhecimento de que os meus dados (gravação de voz e transcrições) serão guardados pelo período de tempo fixado em lei, regulamento ou o estritamente necessário às finalidades para que foram recolhidos (até à conclusão do mestrado).

Tomo conhecimento que, nos termos da legislação aplicável, é garantido, a todo o tempo, o exercício dos direitos de:

- acesso, retificação, atualização e eliminação (apagamento) dos meus dados pessoais, podendo ainda opor-me ao tratamento dos mesmos mediante pedido escrito dirigido Encarregado de Proteção de Dados do Politécnico do Porto através do sítio www.ipp.pt ou por carta dirigida para Rua Dr. Roberto Frias 4200-465 Porto e os contactos de telefone, fax e e-mail (telef. 225 571 000 e-mail dpo@ipp.pt)

- apresentar queixa junto Comissão Nacional de Proteção de Dados através do sítio www.cnpd.pt, ou por carta dirigida para a Rua de São Bento, nº 148, 3º, 1200-821 Lisboa e os contactos de telefone, fax e e-mail (telef. 213 928 400, Fax 213 976 832, e-mail geral@cnpd.pt.)

Estou ciente de que o tratamento dos dados é necessário na investigação na qual participo, sendo realizado no cumprimento das disposições contidas no Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016 (Regulamento Geral de Proteção de Dados). Os dados pessoais cujo tratamento se autoriza pela presente declaração não poderão servir para quaisquer fins de comercialização direta ou outros de natureza comercial, incluindo a definição de perfis ou para quaisquer outras decisões automatizadas e poderão ser objeto de portabilidade nos termos do art.º 20.º do RGPD.

Presto o presente consentimento de forma livre e voluntária.

Data: ____ / ____ / ____

Nome: _____

Assinatura: _____

Guião entrevista com chefias de equipas da CMPV

Entrevistados: Chefes de Divisão e de Equipas da Câmara Municipal da Póvoa de Varzim

Duração: 30 a 45 minutos

A perspetiva sobre as PcDI's

1. Quantas PcDI's tem na sua equipa?
2. Na sua opinião, como vê a presença de PcDI's nos quadros/mapa de pessoal da CMPV?
3. Acha que as pessoas que trabalham na CMPV devam ser tratadas com igualdade ou parece-lhe que pessoas diferentes devem ser tratadas de forma diferente? Porquê?
4. Se o seu superior hierárquico incentivar a aceitação das PcDI's no seu local de trabalho isso vai alterar a sua opinião?
5. De que forma é realizada a integração das PcDI's na sua equipa?
6. Sente que as PcDI's precisam de ser ajudadas para conseguir realizar as tarefas para as quais foram contratadas?

A perspetiva das chefias e dos pares

7. Como acha que a CMPV gere a diversidade dos seus colaboradores PcDI's? Em que se baseia para dar esta resposta?
8. Como analisa o relacionamento das chefias intermédias com as PcDI's das suas equipas?
9. Como analisa o relacionamento dos colegas com as PcDI's?
10. Parece-lhe que contratar PcDI's mexe com as dinâmicas das equipas de trabalho?

A perspetiva de liderança

11. Por exemplo, ao ser chamado a avaliar o desempenho dentro de um grupo de trabalho com pessoas com e sem deficiência, usava os mesmos critérios? Porquê?
12. Parece-lhe que contratar PcDI's mexe com as dinâmicas das equipas de trabalho?
13. Se a CMPV promover a gestão da diversidade e criar um ambiente de trabalho inclusivo, de que forma acha que isso se reflete para o exterior?

O sucesso da gestão da diversidade

14. Acha que as PcDI's se sentem apoiadas dentro da CMPV?
15. Acha que a CMPV gere bem a diversidade? Em que se baseia para dar esta resposta?
16. Na gestão da diversidade, que diferenças destacaria, dentro da CMPV, face a outras organizações?
17. Que sugestões de melhoria poderia fornecer para contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo?
18. Gostaria de acrescentar alguma questão?

Obrigada pela sua colaboração!

Guião entrevista com a Médica da Trabalho CMPV

Duração: 30 a 45 minutos

Análise do quadro de pessoal

1. Há quanto tempo colabora com a CMPV na medicina do trabalho?
2. Sem entrar em pormenores confidenciais, pode falar-nos um pouco sobre a sua experiência com as PcDI's nos quadros da CMPV?
3. Qual a sua opinião sobre as condições físicas e ergonómicas disponibilizadas às pessoas com deficiência e/ou incapacidade na realização do seu trabalho habitual?
4. Pode dar-nos a sua opinião sobre a forma como é realizado o acolhimento e a integração das PcDI's nas suas equipas de trabalho?

A perspetiva das chefias e dos pares

5. Como acha que a CMPV gere a diversidade dos seus colaboradores PcDI's? Em que se baseia para dar esta resposta?
6. Qual a sua opinião sobre as perceções das chefias e dos pares para com pessoas com deficiência cognitiva e as que têm deficiência física? Consegue dar-nos alguns exemplos?
7. Como analisa o relacionamento das chefias intermédias com as PcDI's das suas equipas?
8. Como analisa o relacionamento dos colegas com as PcDI's?
9. Parece-lhe que contratar PcDI's mexe com as dinâmicas das equipas de trabalho?

O sucesso da gestão da diversidade

10. Acha que as PcDI's se sentem apoiadas dentro da CMPV?
11. Gostaria de acrescentar alguma questão?

Obrigada pela sua colaboração!

Guião entrevista com PcDI da CMPV

Duração: 30 a 45 minutos

Análise do quadro de pessoal

1. Pode falar-nos um pouco sobre a sua experiência como PcDI's nos quadros da CMPV?
2. Pode dar-nos a sua opinião sobre a forma como foi o seu acolhimento e integração na equipa de trabalho?
3. A legislação prevê adequações aos postos de trabalho: Obras de construção, remodelação e ampliação (p. ex. elevadores, rampas de acesso), equipamento administrativo e informático. Solicitou algum tipo de adequação ao seu posto de trabalho? Em caso afirmativo, qual?
4. Qual a sua opinião sobre as condições físicas e ergonómicas disponibilizadas às pessoas com deficiência e/ou incapacidade na realização do seu trabalho habitual?
5. Parece-lhe que contratar PcDI's mexe com as dinâmicas das equipas de trabalho?

O sucesso da gestão da diversidade

6. Acha que as pessoas que trabalham na CMPV devem ser tratadas com igualdade ou parece-lhe que pessoas diferentes devem ser tratadas de forma diferente? Porquê?
7. Na sua opinião a CMPV trata de modo diferente os colaboradores com e sem deficiência? Por que é que tem essa opinião?
8. No recrutamento e seleção qual a sua opinião sobre as quotas nos procedimentos concursais?
9. Acha que a CMPV divulga adequadamente as quotas nas contratações que realiza?
10. Considera esta e outras medidas de discriminação positiva, como mais apoio na formação, ou mais tempo para a realização da tarefa contribuem para a dignificação do trabalho das PcDI's?
11. Que sugestões de melhoria poderia fornecer para contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo?

A perspetiva dos pares

12. Se o seu chefe incentivar a aceitação das PcDI's no local de trabalho isso vai alterar a dos restantes colaboradores?
13. Como analisa o relacionamento das chefias intermédias com as PcDI's das suas equipas? Consegue dar-me exemplos que tenha visto ou tenham acontecido consigo?
14. Como analisa o relacionamento dos colegas com as PcDI's? Consegue dar-me exemplos?
15. Gostaria de acrescentar alguma questão?

Obrigada pela sua colaboração!

Tabela 2 Características dos Participantes

Código de entrevistado	Sexo	Idade	Nível de Qualificação	Antiguidade na entidade	Qualidade de entrevistado
representante organizacional, 14	M	55-64	Nível 6	30 anos	Representante organizacional
representante organizacional, 13	F	35-44	Nível 6	21 anos	Representante organizacional
representante organizacional, 16	M	45-54	Nível 6	33 anos	Representante organizacional
representante organizacional, 15	M	55-64	Nível 6	30 anos	Representante organizacional
representante organizacional, 2	F	35-44	Nível 7	6 meses	Representante organizacional
representante organizacional, 10	M	35-44	Nível 6	20 anos	Representante organizacional
representante organizacional, 11	M	35-44	Nível 6	16 anos	Representante organizacional
representante organizacional, 12	M	35-44	Nível 7	15 anos	Representante organizacional
representante organizacional, 5	M	55-64	Nível 3	39 anos	Representante organizacional
representante organizacional, 4	F	35-44	Nível 3	18 anos	Representante organizacional
PcDI, 1	M	45-54	Nível 3	24 anos	PcDI
PcDI, 3	M	25-34	Nível 1	12 anos	PcDI
PcDI, 6	M	35-44	Nível 3	5 anos	PcDI
PcDI, 7	F	35-44	Nível 3	11 anos	PcDI
PcDI, 8	M	45-54	Nível 1	18 anos	PcDI
PcDI, 9	F	45-54	Nível 2	27 anos	PcDI

Tabela 3 Lista de Principais Autores

AUTOR	ANO	TITULO	PUBLICAÇÃO
Ameri, M., Schur, L., Adya, M., Bentley, F. S., McKay, P., & Kruse, D.	2017	The Disability Employment Puzzle: A Field Experiment on Employer Hiring Behavior	<i>ILR Review</i>
Pérez-Conesa, F. J., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M.	2017	Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems.	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U.	2017	Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness.	<i>Human Resource Management Review</i>
Araten-Bergman, T.	2016	Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities.	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
Buse, K., Bernstein, R. S., & Bilimoria, D.	2016	The Influence of Board Diversity, Board Diversity Policies and Practices, and Board Inclusion Behaviors on Nonprofit Governance Practices	<i>Journal of Business Ethics</i>
Dwertmann, D. J. G., & Boehm, S. A.	2016	Status Matters: The Asymmetric Effects of Supervisor-Subordinate Disability Incongruence and Climate for Inclusion.	<i>Academy of Management Journal</i>
Dwertmann, David J. G.	2016	Management research on disabilities: examining methodological challenges and possible solutions	<i>The International Journal of Human Resource Management,</i>
Kensbock, J. M., & Boehm, S. A.	2016	The role of transformational leadership in the mental health and job performance of employees with disabilities	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
Kulkarni, M.	2016	<i>The</i> Organizational career development initiatives for employees with a disability.	<i>International Journal of Human Resource Management</i>

AUTOR	ANO	TITULO	PUBLICAÇÃO
Mitra, S., & Kruse, D.	2016	Are workers with disabilities more likely to be displaced?	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C.	2016	The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis.	<i>Human Service Organizations Management Leadership & Governance</i>
Nelissen, P. T. J. H., Hülshager, U. R., van Ruitenbeek, G. M. C., & Zijlstra, F. R. H.	2016	How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
Santuzzi, A. M., & Waltz, P. R.	2016	Disability in the Workplace: A Unique and Variable Identity	<i>Journal of Management</i>
Schur, L., Colella, A., & Adya, M.	2016	Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B.	2015	The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance.	<i>The Leadership Quarterly</i>
Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P.	2015	Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance through Status and Team Identity.	<i>Human Resource Management</i>
Fujimoto, Y., Rentschler, R., Le, H., Edwards, D., & Härtel, C. E. J.	2014	Lessons Learned from Community Organizations: Inclusion of People with Disabilities and Others: Lessons from Community Organizations.	<i>British Journal of Management</i>
Kulkarni, M., & Gopakumar, K. V.	2014	Career Management Strategies of People With Disabilities.	<i>Human Resource Management</i>
Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. L.	2014	Obstacles to Success in the Workplace for People With Disabilities: A Review and Research Agenda.	<i>Human Resource Development Review</i>

AUTOR	ANO	TITULO	PUBLICAÇÃO
Riccò, R., & Guerci, M.	2014	Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap'.	<i>Business Horizons</i>
von Schrader, S., Malzer, V., & Bruyère, S.	2014	Perspectives on Disability Disclosure: The Importance of Employer Practices and Workplace Climate.	<i>Employee Responsibilities and Rights Journal</i>
Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. J. N.	2013	Factors Affecting the Acceptance of People with Disabilities at Work: A Literature Review	<i>Journal of Occupational Rehabilitation</i>
Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O.	2011	Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees.	<i>Human Resource Management</i>
Kaye, H. S., Jans, L. H., & Jones, E. C.	2011	Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities?	<i>Journal of Occupational Rehabilitation</i>
Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. L.	2011	Socialization of people with disabilities in the workplace.	<i>Resource Management Human</i>
Scior, K.	2011	Public awareness, attitudes and beliefs regarding intellectual disability A systematic review.	<i>Research in Developmental Disabilities</i>
Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G.	2011	Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research.	<i>Journal of Management</i>
Coelho, V., & Ornelas, J.	2010	Os contributos do emprego apoiado para a integração das pessoas com doença mental	<i>Análise Psicológica</i>
Isaac, R., Dharma Raja, B. W., & Ravanan, M. P.	2010	Integrating people with disabilities: their right – our responsibility	<i>Disability & Society</i>
Muyia Nafukho, F., Roessler, R. T., & Kacirek, K.	2010	Disability as a Diversity Factor: Implications for Human Resource Practices.	<i>Advances in Developing Human Resources</i>

AUTOR	ANO	TITULO	PUBLICAÇÃO
Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M.	2009	Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G.	2009	Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?	<i>Human Resource Management Review</i>
Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Kulkarni, M.	2008	Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource.	<i>Human Resource Management</i>
Ren, L. R., Paetzold, R. L., & Colella, A.	2008	A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments	<i>Human Resource Management Review</i>
Konrad, A. M.	2006	Leveraging Workplace Diversity in Organizations.	<i>Organization Management Journal</i>
Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. K.	2006	<i>The handbook of workplace diversity.</i>	London ; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications
Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J.	2006	Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity: Examining 'The Business Case'	<i>Handbook of Workplace Diversity</i>
Dipboye, R. L., & Colella, A.	2005	<i>Discrimination at work: the psychological and organizational bases.</i>	Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
Ely, R. J., & Thomas, D. A	2001	Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes	<i>Administrative Science Quarterly</i>
Konrad, A. M., & Deckop, J.	2001	Human resource management trends in the USA - Challenges in the midst of prosperity.	<i>International Journal of Manpower</i>
Maxwell, G. A., Blair, S., & McDougall, M.	2001	Edging towards managing diversity in practice.	<i>Employee Relations</i>

AUTOR	ANO	TITULO	PUBLICAÇÃO
Barak, M. E. M.	1999	Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion.	<i>Administration in Social Work</i>
Ameri, M., Schur, L., Adya, M., Bentley, F. S., McKay, P., & Kruse, D.	1998	The Disability Employment Puzzle: A Field Experiment on Employer Hiring Behavior	<i>ILR Review</i>
David, M., T, Q. C., & Ray, J.	1998	Quality in supported employment: a new demonstration of the capabilities of people with severe disabilities	<i>Journal of Vocational Rehabilitation</i>
Stone, D. L., & Colella, A.	1996	A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations.	<i>The Academy of Management Review</i>
Cox, T.	1994	<i>Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice</i>	Berrett-Koehler Publishers
Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K.	1993	Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups.	<i>Academy of Management Journal</i>
Cox, T., & Blake, S.	1991	<i>Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness</i>	