

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

**Práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas aos Trabalhadores  
Portadores de Deficiência: Estudo de caso múltiplo em empresas  
portuguesas**

**Isabel Ratado**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Doutor Carlos Alberto Neves Almeida, Professor Auxiliar  
Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2016

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

**Práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas aos Trabalhadores  
Portadores de Deficiência: Estudo de caso múltiplo em empresas  
portuguesas**

**Isabel Ratado**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Doutor Carlos Alberto Neves Almeida, Professor Auxiliar  
Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2016

## Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao ISCTE-IUL pela candidatura aceite – o primeiro passo para a concretização desta etapa. Orgulho-me da faculdade que escolhi, conceituada e dotada de bons valores.

Quero também deixar um agradecimento ao orientador desta dissertação, Sr. Professor Doutor Carlos Almeida, uma escolha, sem dúvida, inteligente e facilitadora do desenvolvimento de um trabalho desta índole. A sua disponibilidade, profissionalismo e *feedback* não vão ser esquecidos.

Às empresas selecionadas como estudos de caso, por terem aberto as suas portas para me permitir realizar o estudo, agradeço imenso. E espero estar à altura das vossas expectativas enquanto resultados.

Às docentes Helena Lopes, Sara Ramos e Fátima Suleman, um muito obrigada pelas dicas, sugestões e críticas construtivas!

Não poderia deixar de prestar um enorme e sincero agradecimento aos amigos e colegas disponíveis, sem os quais, muitas das vezes, a motivação teria sido menor. Um especial agradecimento à amiga e profissional, Doutora Cláudia Padrão, pela sua prestabilidade desde o dia em que a conheci.

O meu maior agradecimento é, sem dúvida, para os meus pais, pelo exemplo que têm sido desde sempre e pelo incentivo! Há palavras que têm muita força.

Ao melhor amigo dos últimos tempos, Miguel, pela paciência e conforto.

## Resumo

A contratação de pessoas com deficiência é um tema que ocupa um espaço relevante nas políticas de recursos humanos das organizações. Apesar de existir literatura sobre a contratação, são escassos os estudos sobre como são tratadas as pessoas portadoras de deficiência, após serem contratadas. O presente estudo pretende analisar se as empresas portuguesas detêm práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas aos trabalhadores portadores de deficiência.

Utilizando dados originais, recolhidos através de entrevistas a três casos de estudo na região de Lisboa, realizou-se a análise de conteúdo *per se* e, posteriormente, uma análise transversal. Foi entrevistado um trabalhador portador de deficiência, um colega deste e um representante organizacional, de cada uma das empresas.

São apresentadas e discutidas as opiniões dos diferentes intervenientes sobre (1) a implementação de medidas na empresa onde trabalham, (2) o efeito dos padrões de desempenho nas classificações atribuídas a trabalhadores portadores de deficiência, e (3) os resultados das Avaliações de Desempenho.

Parece que, nestes casos, a implementação de medidas tem um impacto positivo no desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência, assim como, os padrões de desempenho. Contudo, os resultados das Avaliações de Desempenho não demonstram qualquer enviesamento, em favor ou contra os trabalhadores portadores de deficiência.

**Palavras-chave:** Medidas (razoáveis) de integração; Trabalhadores portadores de deficiência; Avaliação de Desempenho; Padrões de Desempenho.

### *Abstract*

Hiring people with disabilities is an issue that occupies an important space in the human resources policies of organization. Despite the existence of literature about hiring, there are few studies on how people with disabilities are treated, after being hired. The present study aims to analyze whether the Portuguese firms have performance appraisal practices adapted to disabled workers.

Using original data collected through interviews to three case studies in the region of Lisbon, it was held the content analysis *per se* and, subsequently a cross-analysis. One disabled worker, a co-worker of the same and an organizational representative of each firms were interviewed.

Are presented and discussed the opinions of different stakeholders on (1) the implementation of measures in the firm where they work, (2) the effect of the performance standards in the ratings assigned to disabled workers, and (3) the results of Performance Appraisals.

It seems that in these cases, the implementation of measures has a positive impact on performance of disabled workers, as well as, the performance standards. However, the results of Performance Appraisals show no bias in favor or against disabled workers.

**Keywords:** Reasonable accommodations; Disabled workers; Performance Appraisal; Performance Standards.

# ÍNDICE

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	ii
Lista de Quadros.....	v
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Acrónimos .....	vii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....	1
1.1. ÂMBITO E MOTIVAÇÃO:.....	1
1.2. ESTADO DA ARTE:.....	1
1.3. OBJETIVOS E OBJETO DE ESTUDO: .....	2
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO: .....	3
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1.    CONCEPTUALIZAÇÃO:.....	4
2.1.1 Medidas (razoáveis) de integração .....	4
2.1.2. Padrões de desempenho:.....	5
2.2.    BREVE ENQUADRAMENTO LEGAL:.....	8
2.2.1. Legislação .....	8
2.2.1.1. Legislação portuguesa .....	8
2.2.1.1.1. Apoios e incentivos IEFP, I.P.....	9
2.2.1.2.    Lei anglo-saxónica vs. realidade nacional portuguesa: .....	10
2.3. REVISÃO DE LITERATURA: .....	13
2.3.1. Teoria do Leader-Member Exchange (LMX).....	13
2.3.1.1. Paradigma da Similaridade-Atração, de Byrne (1971) .....	15
2.3.2. Modelo de Fatores .....	17
2.3.3. Teoria <i>Norm to be Kind</i> .....	18
CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....	20
3.1. OPERACIONALIZAÇÃO .....	21
3.2. PLANO DE TRABALHOS:.....	24
CAPÍTULO IV: ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	27
CAPÍTULO V .....	37
5.1. RESULTADOS.....	37
5.2. DISCUSSÃO .....	40
CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES .....	46
Fontes.....	48

Referências bibliográficas.....	49
ANEXOS .....	51
ANEXO A – Guiões de entrevista.....	51
A.1. GUIÃO DE ENTREVISTA PARA TRABALHADORES PORTADORES DE DEFICIÊNCIA.....	51
A.2. GUIÃO DE ENTREVISTA PARA COLEGAS DE TRABALHO DE TRABALHADORES PORTADORES DE DEFICIÊNCIA.....	57
A.3. GUIÃO DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTES ORGANIZACIONAIS.....	63
ANEXO B – Transcrições .....	68
B.1. TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS REALIZADAS À EMPRESA A .....	68
B.2. TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE GRUPO REALIZADA À EMPRESA B .....	95
B.3. TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS REALIZADAS À EMPRESA C .....	104
ANEXO C – Quadro de caracterização dos entrevistados e das empresas .....	118
ANEXO D – Análise qualitativa de dados.....	120
D.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO TPD DA EMPRESA A.....	120
D.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO COLEGA DO TPD DA EMPRESA A .....	125
D.3. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO REPRESENTANTE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA A.....	128
D.4. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA DE GRUPO À EMPRESA B .....	133
D.5. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO TPD DA EMPRESA C.....	137
D.6. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO COLEGA DO TPD DA EMPRESA C.....	142
D.7. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO REPRESENTANTE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA C.....	146
ANEXO E – Dicionário de categorias e subcategorias .....	149

## **Lista de Quadros**

Quadro 1.3 – Quadro-síntese da operacionalização dos indicadores

Quadro 2.3 – Cronograma de trabalhos

Quadro 1.5 – Quadro-síntese dos resultados

## **Lista de Figuras**

Figura 1.2 – Efeito dos Padrões de Desempenho nas classificações de Desempenho dos TPD's

Figura 2.2 – Fases de Desenvolvimento da Teoria LMX

Figura 3.2 – Impacto da Similaridade/ Dissimilaridade da relação diádica líderes-liderados nos resultados das Avaliações de Desempenho

## **Lista de Acrónimos**

TPD's – Trabalhadores Portadores de Deficiência

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

ADA – *Americans with Disabilities Act*

LMX – *Leader-Member Exchange*

OIT – Organização Internacional do Trabalho

EEOC – *Equal Employment Opportunity Commission*

RO – Representante Organizacional

DRH – Diretor de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

### 1.1. ÂMBITO E MOTIVAÇÃO:

A preocupação com as Pessoas e com os seus direitos do e no trabalho são uma das responsabilidades de um especialista na área de Recursos Humanos, como tal, deve haver redobrada atenção nas condições dos postos de trabalho para o pessoal mais vulnerável. Quer-se, com este estudo, aprofundar o conhecimento na área e, se possível, sensibilizar os responsáveis-mor para uma redefinição das políticas de Recursos Humanos das suas empresas, por forma a tornarem possível o contributo de minorias nas organizações, que podem fazer a diferença.

A Avaliação de Desempenho é uma das práticas de Recursos Humanos mais consideráveis, isto porque, tem impacto e depende diretamente de outras práticas igualmente importantes. Deste modo, deve ter-se em consideração que os resultados da Avaliação de Desempenho podem ditar a Progressão na Carreira dos trabalhadores, por exemplo. E, esses mesmos resultados da Avaliação de Desempenho dependem, muitas vezes, de como foi feita a alocação dos trabalhadores aos seus postos de trabalho. Quer-se com isto dizer, que quando se procede à Avaliação de Desempenho, os trabalhadores devem dispor de condições de trabalho ajustadas. Neste sentido, pretende estudar-se as práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas a Trabalhadores Portadores de Deficiência, cujos trabalhadores, à partida, enfrentam obstáculos maiores no trabalho.

### 1.2. ESTADO DA ARTE:

Uma em cada dez pessoas no Mundo é portadora de deficiência, 650 milhões de pessoas são portadoras de deficiência, cerca de 470 milhões destas pessoas têm idade para trabalhar (OIT, 2007). Mesmo assim, estas pessoas continuam sub-representadas enquanto força de trabalho, pelo que pouco se sabe como são tratadas após ser contratadas (Miller & Werner, 2005). Escassos são os estudos sobre a implementação de medidas de integração, os seus efeitos no desempenho e as opiniões tanto dos empregadores quanto dos colegas de trabalho destas pessoas. A implementação de medidas envolve todos os intervenientes, pelo que se demonstra necessário conhecer os distintos pontos de vista.

Os estudos realizados até então não são muito precisos, não há concordância sobre as fontes de enviesamento. Por um lado diz-se que as Avaliações de Desempenho estão

sujeitas a estereótipos e que essa avaliação tendenciosa resulta num ciclo negativo de desempenho para os trabalhadores portadores de deficiência – Teoria do Leader-Member Exchange (LMX), Paradigma da Similaridade-Atração e Modelo de Fatores -, como resposta face às expectativas negativas. Em contraste, há estudos que defendem que os trabalhadores portadores de deficiência devam ser avaliados positivamente, ou seja, através de avaliações com base no chamado dever ser social – Teoria Norm to be Kind.

### **1.3. OBJETIVOS E OBJETO DE ESTUDO:**

O objetivo principal é analisar se as empresas portuguesas detêm práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas aos trabalhadores portadores de deficiência e os objetivos específicos são (1) esclarecer a opinião dos atores sociais relativa à implementação de medidas de integração na empresa onde trabalham; (2) avaliar o efeito dos padrões de desempenho nas classificações atribuídas a trabalhadores portadores de deficiência; e, por fim (3) interpretar a perceção dos atores sociais sobre os resultados das Avaliações de Desempenho realizadas aos trabalhadores portadores de deficiência.

A opção tomada enquanto metodologia é o estudo de caso múltiplo, aplicado em três empresas portuguesas onde trabalham pessoas portadoras de deficiência. A recolha de dados é feita por meio de entrevistas a diferentes intervenientes, nomeadamente, um TPD, um colega de trabalho deste e um representante organizacional, de cada uma das empresas entrevistadas. Proceder-se-á à análise de conteúdo de cada caso e, posteriormente, uma análise transversal a todos os casos. As questões de pesquisa orientadoras são as seguintes:

Questão principal: Será que as empresas portuguesas detêm práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas aos trabalhadores portadores de deficiência?

Questões específicas:

Qual a opinião dos atores sociais relativa à implementação de medidas (razoáveis) de integração na empresa onde trabalham?

Qual a perceção dos atores sociais sobre os resultados das Avaliações de Desempenho realizadas aos trabalhadores portadores de deficiência?

Qual o efeito dos padrões de desempenho nas classificações atribuídas a trabalhadores portadores de deficiência?

#### **1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO:**

A estrutura da presente dissertação apresenta-se em capítulos e os respetivos anexos. No capítulo I, insere-se a introdução do estudo, onde se encontra o seu âmbito e motivação, o estado da arte e os seus objetivos e objeto. O capítulo II constitui o enquadramento teórico, por sua vez, integrando a conceptualização, um breve enquadramento legal e a revisão de literatura. No capítulo III encontra-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo e no capítulo IV a análise propriamente dita. O capítulo V apresenta os resultados obtidos com o estudo e a discussão dos mesmos. No capítulo VI são apresentadas as principais conclusões. No final da dissertação encontram-se as fontes e referências bibliográficas consultadas e são incluídos os anexos referidos no decorrer do trabalho.

## CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. CONCEPTUALIZAÇÃO:

#### 2.1.1 Medidas (razoáveis) de integração

O termo *reasonable accommodations*, correspondente em português a medidas (razoáveis) de integração, refere-se a alterações realizadas no ambiente físico de trabalho ou na forma como as políticas de uma empresa normalmente são postas em prática, permitindo que um trabalhador portador de deficiência disfrute de iguais oportunidades de emprego. Existem leis que exigem aos empregadores o fornecimento destas medidas de integração a estes trabalhadores, exceto se as mesmas incorram em dificuldades indevidas para a empresa. As referidas dificuldades concernem, sobretudo, a custos em termos monetários. (EEOC, 2002) No entanto, em muitas situações, os custos de implementação de medidas de integração são modestos, e as dificuldades podem surgir a partir do impacto sobre os colegas de trabalho, uma vez que determinadas medidas de integração constituem alterações na unidade de trabalho. (EEOC, 2008)

As medidas de integração podem tornar-se uma dificuldade indevida quando se afigurem demasiado dispendiosas, extensivas, substanciais ou de rutura (EEOC, 2008), ou que alterem fundamentalmente a natureza ou o funcionamento de uma unidade de trabalho ou da empresa. Como tal, quando se verifique semelhante situação, a solução passa por identificar uma medida alternativa. Caso o custo da medida alternativa seja igualmente indevido, então, deve procurar-se algum tipo de financiamento fornecido por serviços de Reabilitação Profissional ou outras fontes externas.

Por outro lado, acredita-se que a implementação de medidas de integração tem consequências positivas e diretas para a empresa, nomeadamente, o incremento da produtividade. É um investimento feito nos trabalhadores portadores de deficiência, contudo, resulta em benefício para toda a empresa, que passa a utilizar a sua plena força de trabalho. O desempenho é melhorado através da colaboração entre a empresa e os trabalhadores. A empresa concede-lhes a oportunidade de fazer melhor através da execução de medidas, e o trabalhador aumenta a sua eficácia, para além de melhorar a sua segurança e sentir-se mais confiante. (Scherich, 1996; Cleveland et al., 1997)

As medidas de integração devem focar-se na superação de barreiras no trabalho, isto é, proporcionar uma solução aos trabalhadores com deficiência, na medida em que estas pessoas deixem de estar limitadas, no que concerne à realização das funções essenciais do cargo que ocupam. Relativamente ao tipo de medidas existentes, é tão vasto quanto os tipos de deficiência, como tal, é crucial que seja feita uma análise caso-a-caso, num processo interativo entre empregador-empregado portador de deficiência. (U.S. Department of Education, 2004) Após identificadas as limitações do trabalhador e o impacto das mesmas no seu desempenho, o empregador deve ter em conta toda essa informação para considerar as opções de medidas (Disability Rights Oregon, 2009). O objetivo é implementar uma medida que permita que o trabalhador desempenhe eficazmente as funções essenciais de trabalho.

Existem medidas diretamente relacionadas com o desempenho no trabalho, que segundo Cleveland et al. (1997) podem traduzir-se em práticas organizacionais de Recursos Humanos positivas, adaptáveis e sensíveis, que por si só, aguçam a vantagem competitiva. De acordo com um documento de orientação da EEOC (Comissão de Oportunidades Iguais de Emprego) de 2002, relativo a medidas (razoáveis) de integração, esses tipos de medidas diretamente relacionadas com o desempenho no trabalho são a reestruturação do posto de trabalho, a modificação de horários, a alteração de políticas de trabalho e a reconversão profissional. Para além disso, é útil ponderar que outra possível medida de integração é a formação dos colegas de trabalho destes trabalhadores, com a finalidade de remover estereótipos sobre a deficiência, que são muitas vezes, as barreiras mais sólidas com que os trabalhadores portadores de deficiência se deparam no trabalho.

### **2.1.2. Padrões de desempenho:**

É necessário esclarecer o que se entende por padrões de desempenho, uma vez que são parte integrante dos Sistemas de Avaliação de Desempenho e, desta forma, definem *a priori*, o que é esperado dos trabalhadores em termos de metas de desempenho. Lund & DeClercq (1996) definem os padrões como sistemas formais ou informais de mensuração do trabalho que determinam metas, e medem o desempenho dos trabalhadores, por comparação; aos trabalhadores que ultrapassem essa meta, é-lhes atribuída uma recompensa e/ou incentivo.

Padrões de Desempenho são regras estipuladas pelas organizações, para medir ou avaliar as competências dos seus trabalhadores (Bobko & Colella, 1994), no sentido de atingirem os objetivos pretendidos, isto é, os padrões ditam indiretamente a finalidade de uma

determinada tarefa. Quer-se, portanto, que estes sejam devidamente estabelecidos, por forma a proporcionarem resultados de Avaliação de Desempenho justos e positivos. A especificidade dos padrões de desempenho espelha as expectativas que as organizações têm dos trabalhadores.

Os padrões sugerem, à partida, uma comparação entre os trabalhadores, o que consequentemente resulta em penalizações ou recompensas, dependendo das classificações adquiridas nas Avaliações de Desempenho. Geralmente, existe um padrão mínimo de desempenho, no entanto, de acordo com Bobko & Colella, deve adotar-se um contínuo de desempenho. O contínuo de desempenho divide-se em diferentes pontos, no qual os padrões definem cada um deles: o “padrão mínimo” – abaixo do qual o trabalhador é penalizado ou demitido; o “padrão aviso formação” – abaixo do qual é necessária alguma ação de formação para remediação; o “padrão aceitável” – que não requer qualquer ação por parte da organização; e o “padrão de excelência” – acima do qual é fornecida uma recompensa.

No estabelecimento de padrões, há que considerar alguns fatores importantes (Bobko & Colella), nomeadamente, (a) a clareza do padrão, (b) a forma como as informações sobre o padrão são definidas, ou seja, a especificidade dos objetivos, e (c) o quão importante os padrões são para os trabalhadores. Czajka & DeNisi (1988), Colella & Varma (1999), sugerem que as classificações de Desempenho atribuídas a trabalhadores portadores de deficiência são influenciadas pela dependência de estereótipos. Este grau de enviesamento com base na deficiência depende, muitas vezes, da presença ou ausência de padrões objetivos. Quer-se dizer que a existência de informação específica sobre o que é pretendido em termos de desempenho reduz a ambiguidade e, consequentemente, a dependência de estereótipos nas Avaliações de Desempenho de trabalhadores portadores de deficiência.

Um critério comum entre as empresas é que os seus trabalhadores desenvolvam o denominado compromisso organizacional e, desta forma, tenham um bom desempenho. Os padrões são estabelecidos por forma a assegurar um determinado nível de desempenho – componente avaliativa, mas acredita-se que esse objetivo só se consegue quando os padrões são claros, descritivos e específicos (Bobko e Colella), determinando assim as expectativas da empresa relativamente aos seus trabalhadores.

O ideal é que os empregadores clarifiquem os requisitos de um cargo e as expectativas de desempenho, ainda que não exista uma lei que o exija. Padrões de desempenho constituem uma descrição devidamente detalhada das funções, sendo desta forma, uma ferramenta que pode garantir o bom desempenho dos trabalhadores. Partindo de uma descrição completa das funções essenciais de um cargo, é possível identificar previamente algumas eventuais medidas de integração necessárias para trabalhadores portadores de deficiência. Após identificada a necessidade de implementar determinadas medidas de integração, através da observação dos padrões pretendidos, pode prever-se se as classificações de desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência serão positivas ou não.

#### **PADRÕES DE DESEMPENHO:**

- Descrição detalhada das funções essenciais



- Identificação de **medidas** (razoáveis) de **integração** necessárias para TPD's\*



**Decisão sobre implementação de medidas influencia classificações de desempenho de TPD's**

Figura 1.2.: *Efeito dos Padrões de Desempenho nas classificações de Desempenho dos TPD's*

\* Trabalhadores Portadores de Deficiência

Fonte: Adaptado de Czajka & DeNisi (1988), Bobko & Colella (1994) e Colella & Varma (1999)

As funções essenciais são as tarefas fundamentais de um posto de trabalho – o núcleo, a razão pela qual o cargo existe. Por norma, há um número limitado de trabalhadores que podem desempenhar as funções essenciais de um cargo. Para além disso, as funções

essenciais determinam a duração de uma tarefa e as consequências possíveis desta não ser executada. (U.S. Department of Education, 2004; EEOC, 2008)

## **2.2.BREVE ENQUADRAMENTO LEGAL:**

### **2.2.1. Legislação**

#### **2.2.1.1. Legislação portuguesa**

A Constituição da República Portuguesa defende que todos os cidadãos são iguais perante a lei e possuem a mesma dignidade social (Artº. 13, Princípio da igualdade), portanto, ninguém pode ser prejudicado ou privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão da deficiência. Ainda relativamente aos cidadãos portadores de deficiência, a Constituição Portuguesa obriga o Estado a implementar uma política nacional de prevenção e de tratamento, reabilitação e integração (Artº. 71, Cidadãos portadores de deficiência).

De acordo com o Código do Trabalho, o trabalhador tem direito à igualdade de oportunidades e de tratamento relativos ao emprego, à formação, à promoção ou carreira e às condições de trabalho, não podendo ser prejudicado ou isento de qualquer dever em razão de deficiência, devendo o Estado promover a igualdade de acesso a tais direitos (Artº. 24, nº. 1).

É dever dos empregadores (Artº. 25, Código do Trabalho) respeitar a proibição de discriminação, direta ou indireta, em razão da deficiência. Nesse sentido, existe uma medida legislativa de ação positiva (Artºs. 27, 84 n.º1 e 86, Código do Trabalho) em favor de trabalhador portador de deficiência, que visa assegurar o exercício dos direitos de igualdade na vida social. As medidas de proteção específicas para trabalhadores portadores de deficiência são implementadas sob a forma de incentivos aos empregadores. O dever do empregador é facilitar o emprego a trabalhador com capacidade de trabalho reduzida, proporcionando-lhe adequadas condições de trabalho, nomeadamente, a adaptação do posto de trabalho.

No que concerne a adaptação de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas, existe um conjunto de apoios concedidos pelo IEFP, I.P. aos empregadores, que tenham encargos decorrentes da manutenção no emprego, nomeadamente, na adaptação de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas, as quais objetivam promover a integração socioprofissional da pessoa portadora de deficiência e incapacidade no mercado de trabalho (Artº. 30, DL 290/2009, de 12.10, alterado pelo DL 108/2015, de 17.06).

A responsabilidade de adaptação de postos de trabalho e de eliminação de barreiras arquitetónicas pertence aos empregadores (Artº. 32, DL 290/2009, de 12.10, alterado pelo DL 108/2015, de 17.06), exceto quando se verifique a necessidade e adequação decorrente da avaliação do posto de trabalho e do desempenho do trabalhador, em simultâneo, ao qual o IEFP, I.P. concede apoio. O apoio financeiro concedido pelo IEFP, I.P., destina-se aos empregadores não integrantes da administração direta do Estado (Artºs. 33 e 34, DL 290/2009, de 12.10, alterado pelo DL 108/2015, de 17.06), que necessitem de adaptar os postos de trabalho e eliminar barreiras arquitetónicas, para trabalhadores cujas funcionalidades dependam dessas mesmas alterações.

#### **2.2.1.1.1. Apoios e incentivos IEFP, I.P.**

Existem medidas que visam apoiar o emprego das pessoas portadoras de deficiência, que encontram dificuldades no seu local de trabalho. Medidas essas que constituem a adaptação dos postos de trabalho e a eliminação de barreiras arquitetónicas. Trata-se de um processo interativo entre trabalhadores portadores de deficiência, empregadores e o IEFP, que tem em consideração aspetos referentes à acessibilidade, à adaptação dos postos de trabalho, à possibilidade destes trabalhadores serem plenamente empregáveis e, conseqüentemente, ao seu total aproveitamento, enquanto capital humano, por parte da empresa que integram.

Estas medidas, sob a forma de apoios financeiros, destinam-se aos empregadores que precisem de adaptar o posto de trabalho, no que concerne a aquisição de equipamento ou eliminação de determinados obstáculos que impedem o desempenho eficaz das funções essenciais de trabalho. O objetivo é promover a integração socioprofissional das pessoas portadoras de deficiência, através da adoção de medidas adequadas pelos empregadores. Os equipamentos enquanto medidas de integração constituem máquinas, aparelhos, ferramentas, utensílios e mobiliário, relacionados com o posto de trabalho, cruciais para o exercício das tarefas. As soluções para um melhor desempenho por parte dos trabalhadores portadores de deficiência devem ser analisadas caso a caso.

### **2.2.1.2. Lei anglo-saxónica vs. realidade nacional portuguesa:**

Desde 1972, aquando da Lei de Reabilitação<sup>1</sup>, que as empresas estão proibidas de discriminar os trabalhadores portadores de deficiência. Esta proibição apenas começou a ser tida verdadeiramente em consideração após a promulgação da lei de direitos civis em 1990, designadamente, o ADA. Esta lei tem o propósito de proteger os direitos civis das pessoas portadoras de deficiência (Disability Rights Oregon, 2009), nomeadamente, assegurar a não discriminação das pessoas com deficiência em todas as áreas da vida pública, estando subdividida em cinco grandes títulos, dos quais faz parte o relativo ao emprego: Iguais Oportunidades de Emprego para Indivíduos com Deficiência.

A lei exige aos empregadores a criação de medidas (razoáveis) de integração, conducentes a modificações significativas no local de trabalho, analisando de forma separada a situação de cada trabalhador portador de deficiência. De acordo com Lee (1996), existem quatro condições que devem ser identificadas para que uma medida seja implementada: (1) o trabalhador que faz o pedido deve ser portador de deficiência que atenda à definição do estatuto; (2) o trabalhador deve ser qualificado com as competências essenciais para desempenhar o cargo; (3) o empregador deve demonstrar que verificou que se reúnem as condições para o trabalhador desempenhar as suas funções; e, por fim, (4) o empregador pode demonstrar que a medida solicitada é uma dificuldade indevida, estando nesta situação, livre da obrigação de a implementar.

Esta lei exige a implementação de medidas para 1) garantir a igualdade de oportunidades, 2) para permitir que um trabalhador portador de deficiência qualificado execute as funções essenciais de um emprego, e 3) para permitir que esses mesmos trabalhadores disfrutem de benefícios e privilégios de emprego iguais. (Disability Rights Oregon, 2009) O Americans with Disabilities Act protege da discriminação do e no trabalho, em particular, nas classificações de desempenho atribuídas aos trabalhadores portadores de deficiência. Contudo, a lei aceita que um determinado trabalhador seja avaliado de forma negativa, uma vez que após a implementação de uma medida de integração, o seu desempenho não tenha melhorado ou continue impedido de desempenhar funções essenciais do cargo.

---

<sup>1</sup> A Lei da Reabilitação dos EUA, em 1973, proíbe a discriminação no trabalho, baseada em qualquer que seja a deficiência e impõe a criação de medidas (razoáveis) de integração. (ADA Web Site, 2009)

A realidade nacional portuguesa defendeu o mesmo tema na década anterior, precisamente a 1 de Junho de 1983, onde foi convocada pela Organização Internacional do Trabalho a Convenção n.º 159, *in casu*, sobre a Readaptação Profissional e o Emprego dos Deficientes. O seu objetivo é assegurar a igualdade de oportunidades e de tratamento de pessoas com qualquer tipo de deficiência, para que estas tenham a possibilidade de inserir-se no mercado de trabalho e desempenhar as funções de um emprego.

A Convenção acima mencionada refere no seu artigo primeiro que, para que uma pessoa portadora de deficiência obtenha e conserve um emprego e possa progredir na carreira, é dever de todo e qualquer membro socialmente responsável, considerar a readaptação profissional do mesmo. Para tal, devem ser aplicadas medidas adequadas às condições nacionais e de acordo com a prática portuguesa. O artigo terceiro menciona que deve garantir-se que sejam acessíveis a todas as pessoas portadoras de deficiência, medidas de readaptação profissionais adequadas e a promoção de possibilidades de emprego.

As medidas a tomar a nível nacional visam fornecer e avaliar os serviços de orientação profissional, de formação profissional, de colocação, de emprego e outros serviços análogos, que possibilitem as pessoas portadoras de deficiência adquirir, preservar um emprego e progredir no mesmo. Nesse sentido, os serviços existentes destinados aos trabalhadores em geral devem, nos casos em que seja possível, ser colocados à disposição com as necessárias adaptações. (Art.º 7) Para além disso, o artigo nono desta convenção afirma que, devem existir conselheiros em matéria de readaptação, bem como pessoal qualificado e apropriado, encarregados da orientação e formação profissional, da colocação e do emprego de deficientes.

Neste mesmo âmbito, baseia-se a Carta Social Europeia, que afirma no seu artigo décimo quinto que, para que as pessoas portadoras de deficiência tenham direito à sua formação e readaptação profissional e social, devem ser tomadas medidas adequadas. Para tal, o Direito das pessoas física ou mentalmente diminuídas à formação profissional e à readaptação profissional e social visa garantir os meios e/ou instituições especializadas, públicas ou privadas. Além disso, este direito objetiva implementar medidas para a colocação destas pessoas, através de serviços especializados na área, de possibilidade de emprego protegido e de medidas destinadas a encorajar os empregadores a contratar pessoas portadoras de deficiência.

O DL 290/2009, de 12.10, alterado pelo DL 108/2015, de 17.06 mencionado anteriormente, impõe igualmente um sistema de formação especializado e medidas de apoio e de compensação aos empregadores. Este Decreto refere que compele ao Estado adoptar estas medidas e assegurar a reabilitação profissional e a adequação das condições de trabalho das pessoas portadoras de deficiência.

O objetivo prende-se na possibilidade destes trabalhadores manterem o seu emprego e progredirem profissionalmente, através de formação profissional contínua, permitindo-os “melhorar as respetivas competências e qualificações, de acordo com as necessidades do empregador e do mercado de trabalho”. (Artº. 6) O propósito é, sobretudo, garantir “o acompanhamento pós-colocação e a adaptação de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitectónicas”. (Artº. 15) De acordo com o artigo vigésimo quarto do referido Decreto-Lei, o acompanhamento pós-colocação inclui um apoio técnico destinado às partes interessadas, na “adaptação dos TPD's às funções a desenvolver e ao posto de trabalho e na integração no ambiente sócio-laboral da empresa”.

Ainda relativamente à realidade nacional, é de referir que Portugal ratificou no ano de 2009, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, resultante de um consenso entre Governos, a Organização das Nações Unidas e cidadãos, sobre a necessidade de garantir os direitos dos cidadãos deficientes. Esta Convenção é um tratado internacional de direitos humanos, implementado na data de 13 de Dezembro de 2006.

A Convenção da ONU visa garantir os princípios universais nos quais se baseia e definir as obrigações gerais dos Governos e sensibilizar a sociedade, no que se refere ao combate aos estereótipos e à valorização da integridade, dignidade, igualdade e não discriminação das pessoas com deficiência. E, ainda, identifica áreas nas quais é necessário realizar adaptações, para que as pessoas portadoras de deficiência possam, efetivamente usufruir dos seus direitos. Para os casos onde estes sejam violados, a Convenção instituiu um Comité para sua superintendência, nomeadamente, o Comité dos Direitos das Pessoas com Deficiência.

Aquele Comité obriga os Estados membros a apresentar relatórios periódicos, relativos à implementação dos direitos. O órgão do Comité analisa os mesmos relatórios e atribui as suas recomendações ao Estado membro correspondente. No que respeita ao Trabalho e

emprego, o 27.º artigo da Convenção refere que, as pessoas portadoras de deficiência devem ter “a oportunidade de ganhar a vida através de um trabalho livremente escolhido ou aceite, num mercado e ambiente de trabalho aberto, inclusivo e acessível a pessoas com deficiência” e proíbe a discriminação com base na deficiência em qualquer forma de emprego, incluindo condições de recrutamento, continuidade do emprego, progressão na carreira, entre outros. Assegura, de resto, que sejam realizadas as adaptações razoáveis no local de trabalho destas pessoas.

Adaptação razoável designa, de acordo com o artigo 2.º, “a modificação e ajustes necessários e adequados que não imponham uma carga desproporcionada ou indevida, sempre que necessário num determinado caso, para garantir que as pessoas com incapacidades gozem ou exerçam, em condições de igualdade com as demais, de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais”.

### **2.3. REVISÃO DE LITERATURA:**

#### **2.3.1. Teoria do Leader-Member Exchange (LMX)**

A LMX é uma teoria que explica o processo de liderança através de três domínios: as características do líder, as características dos liderados e as características da relação de troca entre ambos. No domínio do líder, o foco é sobre as suas características pessoais e comportamentos que conduzem a determinados resultados no âmbito do processo de liderança, uma vez que estes têm atitudes, poder e influência impactantes. No domínio dos liderados, as suas características pessoais e comportamentos afetam a eficácia da liderança, dependendo esta das suas atitudes, perceções e expectativas. Assim, a eficácia da liderança é afetada por características da relação diádica líder-liderado, como a confiança, o respeito e a obrigação mútua.

De acordo com Graen & Uhl-Bien (1995), o processo de liderança resulta de uma construção multifacetada, integrando as características dos três domínios anteriormente referidos: líder, liderado e relação diádica. Desta forma, para uma liderança eficaz é necessário que a relação diádica desenvolvida seja madura, isto é, uma parceria, para que sejam adquiridos benefícios em prol de todos. O mesmo raciocínio aplica-se a relações diádicas membros de equipa-colegas, por exemplo.

A Leader-Member Exchange atravessa quatro fases, nomeadamente, a descoberta de díades diferenciadas, a investigação de características das relações e as suas implicações para as organizações, a descrição da construção de parcerias diádicas e, a agregação dessas relações por grupos. A primeira fase concerne à denominada pesquisa *Vertical Dyad Linkage*, a qual afirma que os líderes não fazem uso de um estilo de liderança única. A segunda fase investiga a natureza dessas diferenças nas relações e as suas implicações ao nível organizacional. A terceira fase, denominada *Leadership Making Model* por Graen & Uhl-Bien, reconhece a utilidade de relações de elevada qualidade nas organizações, pretendendo desenvolver parcerias diádicas. A quarta e última fase foca-se na forma como essas parcerias podem agrupar-se em grandes coletividades, isto é, expandir-se a outros grupos.

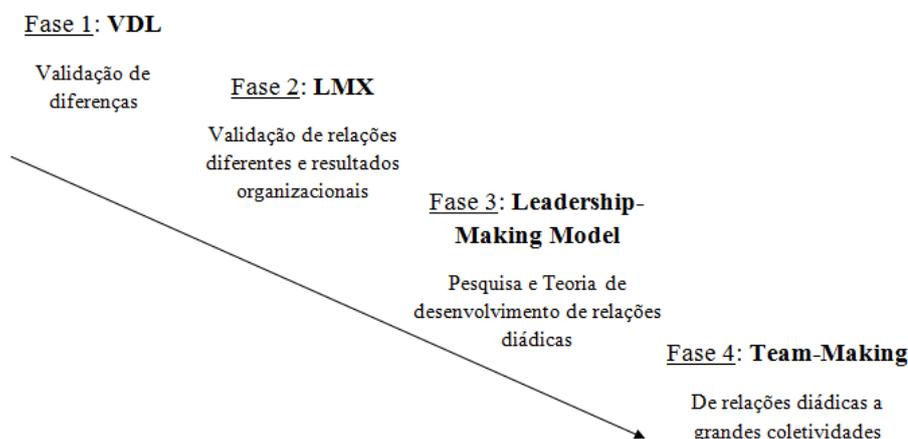


Figura 2.2.: Fases de Desenvolvimento da Teoria LMX

Fonte: Adaptado de Graen & Uhl-Bien, 1995, p. 226

A teoria do Leader-Member Exchange de Graen & Cashman (1975), mais tarde suportada por Colella, DeNisi & Varma (1997), afirma que os líderes desenvolvem relações diferentes com cada um dos seus subordinados – *Vertical Dyad Linkage*. As relações melhores e mais positivas traduzem-se em níveis mais elevados de apoio e orientação por parte da supervisão e níveis mais elevados de satisfação e de desempenho do subordinado. Os subordinados com quem os líderes desenvolvem relações de alta qualidade, são mais propensos a receber avaliações de desempenho superiores – membros do grupo interno (endogrupo). Em contraste, as relações de menor qualidade proporcionam os resultados opostos – membros do grupo externo (exogrupo). Os indivíduos dividem-se pelos dois grupos

consoante as suas personalidades, responsabilidades, competências e realizações. Além disso, os líderes distinguem os membros do grupo interno e externo com base na similaridade percebida nas características pessoais ou personalidade.

Os membros do endogrupo desenvolvem relações amistosas com o líder, isto porque partilham de determinadas características semelhantes com o mesmo, como tal, esses indivíduos são mais propensos a receber recompensas, responsabilidades e confiança para além das obrigações formais e contratuais, em troca de lealdade e desempenho. Inversamente, os membros do exogrupo desenvolvem uma relação diádica puramente formal, partindo da perceção que o líder teve do indivíduo logo desde o início. Desta forma, sugere-se que a qualidade da relação líder-membro influencia os resultados das Avaliações de Desempenho.

Espera-se que o desempenho dos subordinados esteja positivamente relacionado com a qualidade da relação de troca líder-membro. De acordo com a teoria, o desempenho depende da qualidade da relação e vice-versa, a qualidade da relação líder-membro depende do desempenho. Como tal, os membros do grupo interno têm maior facilidade em atingir melhores resultados em termos de produtividade e satisfação, obtendo melhores classificações nas avaliações de desempenho.

Acrescenta-se que o impacto do desempenho na qualidade da relação é ainda maior quando os subordinados são portadores de deficiência. Assim, se os supervisores reagem de forma positiva a altos níveis de desempenho, as reações são ainda mais positivas se os subordinados forem portadores de deficiência; o mesmo acontece se estes trabalhadores demonstrarem um desempenho negativo, resultando em reações mais negativas por parte dos supervisores, do que se os trabalhadores não fossem portadores de deficiência.

#### **2.3.1.1. Paradigma da Similaridade-Atração, de Byrne (1971)**

Esta teoria defende que as relações de troca de alta qualidade devem-se à atração entre os indivíduos semelhantes. Têm vindo a ser estudadas características propensivas dessa atração, como por exemplo o género e a idade. Importa saber se a condição de um trabalhador ser portador de deficiência, é também uma característica propensiva de existência de atração e, conseqüentemente, da qualidade na relação diádica líder-liderado. Isto porque, segundo Byrne, é menos provável que o líder seja também ele portador de deficiência, então, uma relação com um subordinado portador de deficiência vai ser influenciada pela perceção de dissimilaridade por parte do líder, afetando o desempenho do subordinado.

Num estudo de Pulakos & Wexley (1983), que tinha como objetivo avaliar o efeito da similaridade sobre as avaliações de desempenho, concluiu-se que uma avaliação de desempenho favorável está significativamente relacionada com o grau de semelhança entre líder-liderado. Foram identificadas diferenças significativas entre as classificações de desempenho de subordinados com e sem semelhanças com o líder. Os resultados do estudo indicam que quando o líder e os próprios subordinados sentem que são diferentes, as avaliações destes subordinados são inferiores das avaliações dos subordinados com quem o líder percebe alguma similaridade.



Figura 3.2.: *Impacto da Similaridade/ Dissimilaridade da relação diádica líderes-liderados nos resultados das Avaliações de Desempenho*

Fonte: Adaptado de Pulakos & Wexley, 1983

A percepção de similaridade de características proporciona relações diádicas líder-liderado de melhor qualidade, afetando o desempenho dos subordinados e, muitas vezes, dos restantes colegas, para além de aumentar o compromisso organizacional e as classificações na avaliação de desempenho. Em contraste, relações de baixa qualidade devido às diferentes características pode ser encarada como um ato de discriminação e afetar negativamente o desempenho dos subordinados. A similaridade cria aproximação nas organizações e as relações diádicas de alta qualidade tornam-se mais recompensadoras para todos, uma vez que os subordinados retribuem com melhor desempenho. O paradigma Similaridade-Atração está interligado com a teoria Leader-Member Exchange, na medida em que assume que a natureza da qualidade da relação de troca é determinada pelo líder com base em características do liderado.

Strauss, Barrick & Connerley (2001) examinaram o efeito da similaridade entre indivíduos (pares e supervisores) nas avaliações de desempenho, com base na teoria da autocategorização. Essa teoria afirma que o autoconceito de um indivíduo baseia-se em categorias sociais, como por exemplo, a idade, o sexo, a raça. Os indivíduos semelhantes tendem a ter preferência uns pelos outros e fazer destes avaliações de forma mais positiva. Conclui-se que as semelhanças entre o avaliador e avaliado estão positivamente relacionadas com os resultados das avaliações de desempenho. Por outro lado, o mesmo estudo indica enviesamento positivo em favor de trabalhadores com características semelhantes às do avaliador. Avaliações positivas podem dever-se ainda a comportamentos socialmente desejáveis, ou seja, o trabalhador obtém uma classificação elevada, independentemente do seu desempenho.

Williams-Whitt (2009) também refere nas suas conclusões que o desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência pode depender da variável relação com os pares. Para além disso, Williams-Whitt acrescenta que no seio de uma empresa, as expectativas em relação a um desempenho podem ser baseadas na variável supracitada, muitas vezes decorrentes de estereótipos dependentes do tipo de deficiência do trabalhador.

### **2.3.2. Modelo de Fatores**

Segundo Stone & Colella (1996) e Colella, DeNisi & Varma (1997), o Modelo de Fatores sugere que as características da pessoa (atributos), fatores ambientais (legislação) e características organizacionais (normas, valores, políticas, natureza dos trabalhos, sistemas de recompensa) combinam-se para afetar a forma como os trabalhadores portadores de deficiência são tratados na empresa. Além disso, o modelo indica que as relações existentes no interior da empresa são mediadas por estereótipos – autocategorização - e expectativas (baseadas nos padrões de desempenho estipulados).

Stone & Colella (1996) acreditam que os estereótipos atribuídos às pessoas com deficiência podem ser divididos em seis dimensões específicas: (a) competência social ou interpessoal; (b) competência de tarefas; (c) preocupação com os outros; (d) integridade; (e) adaptação emocional; e (f) potência ou força. Estas dimensões são suscetíveis de ser percebidas como relevantes para o desempenho do trabalho, então, os estereótipos podem ter um profundo efeito sobre as expectativas dos supervisores sobre a capacidade de um trabalhador portador de deficiência desempenhar um trabalho. Desta forma, as Avaliações de

Desempenho de um trabalhador portador de deficiência são propensas a enviesamentos relacionados com o estereótipo.

De acordo com Jones (1997), uma das principais fontes de discriminação no tratamento dos trabalhadores portadores de deficiência são os estereótipos. Estereótipos correspondem, segundo Stone & Colella (1996) e Jones (1997), a falsas generalizações negativas de um grupo de pessoas. As pessoas com deficiência são, portanto, estereotipadas em contexto de trabalho, como trabalhadores com reduzidas competências de tarefa e interpessoais.

As expetativas são um fator igualmente importante, uma vez que estão relacionadas ao enviesamento de decisões e conseqüente tratamento de trabalhadores portadores de deficiência. Em resultado das expetativas, estes trabalhadores deparam-se com obstáculos no trabalho que interferem com o seu desempenho.

### **2.3.3. Teoria *Norm to be Kind***

Segundo Hastorf et al. (1979), Colella (1998) e Colella & Varma (1999), esta teoria sugere que não é favorável agir de forma desagradável com pessoas portadoras de deficiência, inclusive fornecer-lhes feedback negativo e avaliações pobres. Isto justifica-se pelo fato de ser indelicado dizer a uma pessoa com deficiência que tem um mau desempenho. Implica que há um enviesamento positivo a favor dos trabalhadores portadores de deficiência, o denominado dever ser social.

Dever ser social é fornecer a imagem que se quer que os outros vejam. É uma dicotomia natureza *vs.* valores. Neste caso, quando as avaliações não têm conseqüências para o avaliador, estes classificam os trabalhadores de forma positiva, mesmo que não seja justo e merecido. No entanto, esta situação só funciona quando a avaliação tenha pouca ou nenhuma importância para o avaliador/ supervisor.

De acordo com a Teoria Pura do Direito, de Hans Kelsen (Rabenhorst, 2005), a distinção entre o ser (*sein*) e o dever-ser (*sollen*) refere-se, respetivamente, às coisas como realmente são e às coisas como devem ser. Serve, portanto, para distinguir o reino dos fatos do reino das normas, isto é, aquilo que ocorre no mundo e o produto de uma vontade. Este último é considerado como uma conduta obrigatória, o que frequentemente se intitula como

politicamente correto e ideal, comportamentos socialmente desejáveis; enquanto o primeiro, parte do mundo natural, baseando-se em premissas de verdadeiro/ falso.

De acordo com Elliott et al. (1991), as pessoas tendem a acreditar que os indivíduos portadores de deficiência já se encontram suficientemente sobrecarregados e preocupados com a sua condição, como tal, defendem que devemos adotar um comportamento socialmente adequado na interação com estas pessoas. Conclui-se através da “norma para ser gentil”, que ocorre, desta forma, um enviesamento positivo nas classificações de avaliação de desempenho de subordinados com deficiência, independentemente do seu comportamento.

## CAPÍTULO III: METODOLOGIA

A natureza do problema de investigação exerce uma forte influência sobre o método a utilizar. Desta forma, a abordagem a utilizar será qualitativa, uma vez que é mais rica e detalhada, principalmente quando a teoria se demonstra conflituante e escassa. A investigação do tipo qualitativa possibilita a identificação de eventuais novas associações entre conteúdos e até mesmo o desenvolvimento de novas explicações para um determinado fenómeno social.

A opção empírica tomada é o estudo de caso múltiplo, a uma amostra selecionada a partir da rede de contactos do orientador da dissertação, Prof Doutor Carlos Almeida. A amostra é constituída por diferentes tipos de intervenientes de três empresas portuguesas, situadas no concelho de Lisboa. Os interlocutores privilegiados são o Diretor/a ou Gestor/a de Recursos Humanos das empresas contactadas, tendo estes agendado a recolha de dados entre os meses de Março e Maio de 2016.

A recolha de dados é feita por meio de entrevistas semi-diretivas, presenciais (*face-to-face*) ou via *skype*, individuais ou em grupo (em caso excecional). O caso excecional, o qual se afigurou necessária a entrevista via *skype* deve-se à incompatibilidade de horário/deslocação entre entrevistadora e entrevistados e, ainda, para o mesmo caso, recorreu-se a entrevista em grupo, uma vez que a deficiência do trabalhador exigia a presença de colegas com os quais a comunicação já está mais facilitada. A unidade de análise são diferentes tipos de intervenientes de cada uma das empresas, nomeadamente, um trabalhador portador de deficiência, um colega de trabalho deste e um representante organizacional, selecionados pela própria empresa para o efeito. Importa salientar que em qualquer uma das empresas o número de trabalhadores portadores de deficiência resume-se a dois, três ou dez trabalhadores.

Outra característica de um estudo de carácter qualitativo é a interação entre os dados recolhidos e a sua comparação. Posto isto, o objetivo prende-se com a análise de conteúdo de cada caso *per si* e, posteriormente, uma análise transversal a todos os casos, isto é, analisar os conteúdos das entrevistas realizadas aos intervenientes-tipo de cada empresa em conjunto, para eliminar ou reduzir possíveis enviesamentos e identificar alguma relação entre categorias. Ainda assim, tratando-se de um estudo efetuado no âmbito dos trabalhadores portadores de deficiência, não se pode generalizar para outros tipos de deficiência, uma vez que não foi especificado nenhum tipo de deficiência na seleção da amostra. No tratamento da

informação, isto é, para a análise de conteúdo, recorre-se ao *software* MAXQDA 12 (versão de demonstração por trinta dias).

As categorias utilizadas na análise de conteúdo são definidas de duas formas: partindo da revisão de literatura e, eventualmente, categorias provenientes dos próprios resultados das entrevistas.

O objetivo é analisar se as empresas portuguesas constituintes da amostra, detêm práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas aos trabalhadores portadores de deficiência. Para tal, pretende esclarecer-se a perceção de diferentes intervenientes acerca das medidas (razoáveis) de integração, interpretar-se o efeito dos padrões nas classificações dos TPD's e avaliar os resultados das suas Avaliações de Desempenho.

### **3.1. OPERACIONALIZAÇÃO**

O objetivo principal do estudo prende-se na identificação da existência de práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas aos trabalhadores portadores de deficiência nas empresas portuguesas. Para tal, pretende-se recolher a opinião destes trabalhadores, dos seus colegas de trabalho e representantes organizacionais, sobre a implementação de medidas de integração na empresa onde trabalham, o efeito dos padrões de desempenho nas classificações atribuídas a trabalhadores portadores de deficiência, e ainda, a opinião sobre os resultados dessas avaliações de desempenho.

Os objetivos supracitados vão ser alcançados por meio de entrevistas realizadas aos intervenientes mencionados, com recurso a guião elaborado com base nos conceitos, dimensões e indicadores adiante apresentados. Os guiões de entrevista podem ser consultados no Anexo A. É, precisamente, em torno desses conceitos que as hipóteses de estudo da investigação se sustentam. A primeira hipótese de estudo afirma que a implementação de medidas (razoáveis) de integração nas empresas portuguesas influencia de forma positiva as classificações de desempenho de trabalhadores portadores de deficiência.

**H1: A implementação de medidas (razoáveis) de integração influencia positivamente as classificações de desempenho de TPD's.**

Com esta primeira hipótese, deduz-se que a condição de deficiência dos trabalhadores tem impacto no seu desempenho, influenciando as suas classificações de Avaliação de

Desempenho e que a implementação de medidas que permitam que estes trabalhadores utilizem a sua plena força de trabalho, influencia positivamente as suas classificações de desempenho. A segunda hipótese de estudo sugere que os padrões de desempenho condicionam as classificações de desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência.

**H2: Os padrões de desempenho condicionam as classificações de TPD's.**

Esta segunda hipótese assume que através dos padrões de desempenho, é possível prever se as classificações de desempenho de TPD's serão positivas ou negativas. Finalmente, a terceira hipótese, subdivida em duas hipóteses afirma que os resultados de TPD's, em termos de Avaliações de Desempenho são enviesados.

**H3: Os resultados das Avaliações de Desempenho de TPD's são enviesados.**

A terceira hipótese sugere que os resultados atribuídos aos TPD's nas Avaliações de Desempenho são enviesados, de duas formas, sendo a primeira:

**H3a: Os resultados das Avaliações de Desempenho de TPD's são enviesados de forma negativa.**

Esta hipótese afirma que os resultados são enviesados negativamente, isto é, em detrimento dos trabalhadores portadores de deficiência. Em contraste, a outra hipótese sugere que os resultados destes trabalhadores nas Avaliações de Desempenho são enviesados de forma positiva, ou seja, em favor dos trabalhadores portadores de deficiência:

**H3b: Os resultados das Avaliações de Desempenho de TPD's são enviesados de forma positiva.**

Após estipuladas as hipóteses, partiu-se para a operacionalização do estudo, para a qual se recorreu a três conceitos, os dois primeiros referidos na literatura, mas com algumas adaptações que se afiguraram necessárias. Os conceitos são os seguintes: medidas (razoáveis) de integração, padrões de desempenho e Avaliações de Desempenho de TPD's enviesadas. A cada um dos conceitos corresponde uma dimensão de análise, respetivamente, efeitos da adaptação dos postos de trabalho aos TPD's no seu desempenho, efeitos dos padrões de

desempenho nas classificações dos TPD's, e resultados das avaliações de desempenho de TPD's.

O primeiro conceito, medidas (razoáveis) de integração, corresponde na literatura em inglês ao termo “*reasonable accommodations*” (ADA, 1990; Scherich, 1996; Lee, 1996; Cleveland et al., 1997; EEOC, 2002/2008; U.S. Department of Education, 2004; Disability Rights Oregon, 2009). Como referido anteriormente, afigurou-se necessário traduzir o termo para medidas de integração, sendo a sua dimensão de análise os efeitos da adaptação dos postos de trabalho aos TPD's no seu desempenho. Esta dimensão pretende analisar quais são os efeitos no desempenho de trabalhadores portadores de deficiência, aquando das adaptações realizadas nos seus postos de trabalho, isto é, da implementação de medidas (razoáveis) de integração. Para tal, pretendem tratar-se os indicadores seguintes:

- Definição de medidas de integração: indicador com o qual se pretende saber até que ponto há um conhecimento destas medidas;
- Necessidade de medidas/impacto no desempenho: identificar a necessidade de implementação de medidas e o impacto que essa implementação poderia vir a ter no desempenho de TPD's;
- Ajustes/aquisição de equipamentos: verificar se foram feitas alterações/aquisições de equipamento e, em caso afirmativo, se a partir dessa data o desempenho dos TPD's melhorou;
- Efeito da deficiência no desempenho: saber exatamente se a deficiência do(s) trabalhador(es) tem algum efeito no desempenho das suas funções, averiguar se pode eventualmente ter efeitos no desempenho da equipa, saber se foram sentidas dificuldades em desempenhar as funções devido à deficiência e, caso isso se verifique, se a situação podia ter sido evitada e de que forma;
- Implementação de medidas na empresa onde trabalha: averiguar como são postas em prática as medidas na empresa em questão, em que circunstâncias, quem são os intervenientes no processo e saber se o mesmo necessita de algum tipo de melhorias;
- Dificuldades subjacentes à implementação de medidas: saber se há alguma dificuldade para o empregador na implementação de medidas, e ainda se nesses casos é considerado útil a adoção de uma medida alternativa e como é que os empregadores avaliam o custo-benefício da sua implementação em termos de desempenho;

- Apoios externos: averiguar se a empresa já recorreu a algum tipo de apoio externo para implementar medidas de integração, e em caso afirmativo, quais foram, no que consistiam esses apoios, de quem partiu a iniciativa de recorrer aos mesmos e como são avaliados pela empresa em geral; em caso negativo, verificar o porquê de não ter recorrido a esses apoios externos.

Ao conceito padrões de desempenho, retirado da literatura (Czajka & DeNisi, 1988; Bobko & Colella, 1994; Lund & DeClercq, 1996; Colella & Varma, 1999) corresponde a dimensão de análise efeitos dos padrões de desempenho nas classificações dos TPD's. Dimensão com a qual objetiva-se analisar quais os efeitos que os padrões de desempenho têm nas classificações de desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência, ou seja, como é que os padrões de desempenho podem influenciar essas classificações. Para esse efeito, os indicadores a tratar são estes:

- Necessidade de alterações/impacto no desempenho: averiguar se, de acordo com a deficiência, se mostra necessário proceder a alterações nos padrões de desempenho, específicas para estes trabalhadores e que impacto poderiam ter essas alterações no seu desempenho, uma vez realizadas;

- Expectativas dos empregadores: saber exatamente as expectativas que os empregadores têm dos seus trabalhadores no geral e particularmente dos TPD's, e o que os próprios trabalhadores percecionam enquanto expectativas, partindo dos padrões de desempenho; saber se existem diferenças nos padrões entre os TPD's e os seus colegas de trabalho;

- Especificidade dos padrões/efeitos no desempenho: saber se a descrição detalhada dos padrões tem efeitos no desempenho do TPD; saber ainda se partindo dessa descrição é possível identificar uma eventual medida necessária para TPD's, a qual dependendo da decisão sobre a implementação poderá prever o desempenho do TPD.

Finalmente, o terceiro e último conceito, avaliações de desempenho de TPD's enviadas (Hastorf et al., 1979; Pulakos & Wexley, 1983; Czajka & DeNisi, 1988; Elliott et al., 1991; Stone & Colella, 1996; Colella et al., 1997; Colella, 1998; Colella & Varma, 1999; Strauss et al., 2001), tem como dimensão de análise os resultados das avaliações de desempenho de TPD's. Esta dimensão tem como intuito analisar se os resultados dos

trabalhadores portadores de deficiência são ou não enviesados, e se forem, se o são de forma positiva ou negativa. Para tal efeito, pretendem tratar-se os indicadores infracitados:

- Resultados: averiguar sobre os resultados obtidos nas classificações de desempenho;
- Justeza das classificações: saber se as classificações são consideradas justas, e em caso negativo, explicar ao que se deve essa situação;
- Diferenças de resultados entre TPD's e colegas: averiguar se existem diferenças nos resultados de avaliação de desempenho entre TPD's e os seus colegas de trabalho, e em caso afirmativo, qual o significado/explicação que os trabalhadores no geral atribuem a essas diferenças;
- Relação com o supervisor/efeitos no desempenho: saber como é definida a relação desenvolvida com o supervisor e saber quais os efeitos que essa relação tem no desempenho; saber, ainda, se existem diferenças entre a relação do supervisor com o TPD e da relação do supervisor com os restantes trabalhadores, e em caso afirmativo, em que medida, ou seja, uma descrição das diferenças; saber também se a deficiência tem algum impacto na relação com o supervisor, e em caso afirmativo, solicitar uma descrição desse impacto;
- Relação com colegas/efeitos no desempenho: saber como é definida a relação desenvolvida com os colegas de trabalho e que efeito tem no desempenho;
- Estereótipos nas classificações: saber se as classificações de desempenho de TPD's são influenciadas por estereótipos por parte dos supervisores, e em caso afirmativo, saber de que forma o são;
- Dever ser social nas classificações: saber se os supervisores atribuem classificações de desempenho aos TPD's, de acordo com o que é socialmente desejável, politicamente correto e averiguar se o entrevistado considera que se deve ou não atribuir classificações negativas aos TPD's, e em caso afirmativo, o porquê.

Para além destes conceitos, são ainda parte integrante dos guiões de entrevistas, algumas questões de caracterização dos trabalhadores, nomeadamente, sexo, idade/ano de nascimento, naturalidade, local onde reside atualmente, escolaridade, profissão e quais são exatamente as funções que exerce; questões de caracterização dos representantes organizacionais, nomeadamente, a posição que detém na empresa, a escolaridade e área de

formação; e, por fim, questões de caracterização da respetiva empresa, nomeadamente, o número de trabalhadores e em particular o número de trabalhadores portadores de deficiência.

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES
<p>Medidas (razoáveis) de integração, a partir do termo em inglês “<i>reasonable accommodations</i>”</p> <p>ADA (1990), Scherich (1996), Lee (1996), Cleveland et al. (1997), EEOC (2002; 2008), U.S. Department of Education (2004), Disability Rights Oregon (2009).</p>	<p>Efeitos da adaptação dos postos de trabalho aos TPD's no seu desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de medidas de integração;</li> <li>- Necessidade de medidas/impacto no desempenho;</li> <li>- Ajustes/aquisição de equipamentos;</li> <li>- Efeito da deficiência no desempenho;</li> <li>- Implementação de medidas na empresa onde trabalha;</li> <li>- Dificuldades subjacentes à implementação de medidas;</li> <li>- Apoios externos.</li> </ul>
<p>Padrões de Desempenho</p> <p>Czajka &amp; DeNisi (1988), Bobko &amp; Colella (1994), Lund &amp; DeClercq (1996), Colella &amp; Varma (1999).</p>	<p>Efeitos dos padrões de desempenho nas classificações dos TPD's.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de alterações/impacto no desempenho;</li> <li>- Expectativas dos empregadores;</li> <li>- Especificidade dos padrões/Efeitos no desempenho.</li> </ul>
<p>Avaliações de Desempenho de TPD's enviesadas, Hastorf et al. (1979), Pulakos &amp; Wexley (1983), Czajka &amp; DeNisi (1988), Elliott et al. (1991), Stone &amp; Colella (1996), Colella et al. (1997), Colella (1998), Colella &amp; Varma (1999), Strauss et al. (2001).</p>	<p>Resultados das Avaliações de Desempenho de TPD's</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados;</li> <li>- Justeza das classificações;</li> <li>- Diferenças de resultados entre TPD's e colegas;</li> <li>- Relação com o supervisor/ efeitos no desempenho;</li> <li>- Relação com colegas/ efeitos no desempenho;</li> <li>- Estereótipos nas classificações;</li> <li>- Dever ser social nas classificações.</li> </ul>

Quadro 1.3.: *Quadro-síntese da operacionalização dos indicadores*

### 3.2. PLANO DE TRABALHOS:

	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
<b>Pesquisa e Recolha Bibliográfica</b>	■	■	■	■						
<b>Objetivos: geral e específicos</b>	■	■								
<b>Planificação das metodologias</b>		■	■	■	■					
<b>Elaboração do projeto/ Enquadramento teórico</b>	■	■	■	■						
<b>Apresentação do projeto</b>			■							
<b>Preparação/ elaboração das entrevistas</b>					■	■				
<b>Tratamento e Análise Qualitativa de Dados</b>						■	■	■		
<b>Discussão dos resultados</b>								■	■	
<b>Conclusões finais</b>									■	■

Quadro 2.3.: Cronograma de trabalhos

O cronograma acima apresentado, simplifica as etapas do estudo desenvolvido, as quais são explicadas de seguida. Em primeiro lugar, pensou-se na área de interesse para o estudo, a qual há já algum tempo recaía sobre a importante prática de Recursos Humanos, que é a Avaliação de Desempenho. *A posteriori*, decidiu-se focar o estudo a um público mais específico e que merecesse alguma atenção. Neste sentido, a decisão final foi estudar as práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas aos trabalhadores portadores de deficiência. Naturalmente, estas decisões provieram também das pesquisas efetuadas. A decisão sobre a escolha do assunto e do orientador, estão mutuamente relacionadas, pelo que o Prof. Doutor Carlos Almeida é da área de Direito, e os trabalhadores portadores de deficiência têm direitos que visam protegê-los no mercado de trabalho.

De forma continuada, procedeu-se à pesquisa e recolha de bibliografia pioneira sobre o tema, para que conseguisse consolidar um enquadramento teórico e um breve enquadramento legal. Na verdade a pesquisa e recolha bibliográfica é uma etapa que acompanha o desenvolvimento do projeto, desde a escolha do tema à definição de objetivos e, eventualmente, no esclarecimento de algum ponto nos finais do estudo.

A definição dos objetivos, geral e específicos, é a etapa que, como o nome indica, demonstra aquilo que se pretende alcançar com o estudo. São, portanto, apresentados de uma forma geral e, posteriormente, de um modo mais detalhado. A planificação das metodologias é a etapa na qual é definido o estudo em termos práticos, ou seja, o tipo de pesquisa, a amostra, os instrumentos de recolha dos dados e a forma como estes mesmos dados são analisados. O tipo de pesquisa depende dos objetivos estipulados e da amostra que se pretende estudar.

Após a planificação das metodologias, elaborou-se o projeto a ser entregue e apresentado à docente Helena Lopes, para avaliação na unidade curricular Seminário de Investigação em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, de acordo com uma estrutura previamente indicada. No decorrer desta etapa, houve uma especial atenção no enquadramento teórico.

Na etapa da preparação/ elaboração das entrevistas, criaram-se os indicadores, elaboraram-se os guiões e após a autorização das empresas, procedeu-se à pesquisa no campo. Seguidamente, foi instalado um programa de análise de dados denominado MAXQDA 12

(versão de demonstração, por 30 dias), o qual facilitou a organização e tratamento dos dados recolhidos, para a posterior análise de conteúdo. A análise de conteúdo foi feita selecionando as partes importantes das entrevistas para responder às questões de investigação; após esta seleção, definiram-se as unidades de análise – unidade de contexto, unidade de registo e categoria/ subcategoria correspondentes.

É importante referir que as transcrições das entrevistas foram efetuadas antes da instalação do programa mencionado, pelo que se recorreu à audição das entrevistas através do gravador e transcrição para um documento do *Word*. As respetivas transcrições e o quadro integral, relativo à análise qualitativa dos dados encontram-se, respetivamente nos Anexos B e D.

Relativamente à discussão dos resultados é um processo moroso, aliás como qualquer etapa anterior, mas uma etapa onde é necessário debruçarmo-nos por todos os aspetos do estudo desde os objetivos estipulados aos resultados alcançados. As conclusões finais é a etapa na qual são sintetizados os resultados que alcançámos com o estudo e onde se esclarece se as hipóteses do mesmo são confirmadas ou rejeitadas. Para além disso, é ressaltada a importância da pesquisa efetuada.

Finalmente, a etapa da redação, na qual é importante ter-se alguns cuidados em termos de normas exigidas pelo departamento/ faculdade em questão. Após todo este percurso, é entregue a dissertação e aguarda-se pela data da sua defesa.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISE DE CONTEÚDO

Neste capítulo, apresenta-se e analisa-se o significado da categorização atribuída às unidades de contexto extraídas das entrevistas. Deste modo, o capítulo encontra-se subdividido primeiramente por empresas, e referente a cada uma das empresas, as categorias atribuídas. Para tal, são apresentadas ao longo do texto, algumas das citações provenientes dos dados originais, para completar e auxiliar na compreensão dos resultados. Para efeitos de consulta, a presente dissertação constitui um dicionário de categorias, no Anexo E.

Em primeiro lugar, para caracterizar os entrevistados e respetivas empresas, dispõe-se de um quadro, no Anexo C. No entanto, apresentam-se de imediato as informações de maior relevância contidas no mesmo. Os trabalhadores portadores de deficiência entrevistados são todos eles portugueses, um do sexo feminino e dois do sexo masculino. Estes trabalhadores têm, respetivamente, 29, 46 e 37 anos de idade. A primeira reside atualmente em Casal de Cambra e os restantes em Lisboa, tendo todos eles o 12.º ano de escolaridade. As suas profissões diferem, sendo na mesma ordem, Técnico de Planeamento, Analista Programador e Carteiro.

Os colegas de trabalho dos trabalhadores portadores de deficiência acima apresentados, são dois do sexo feminino e um do sexo masculino. As idades destes entrevistados são, respetivamente, 42, 45 e 34 anos de idade e todos eles são também de nacionalidade portuguesa. Os dois primeiros colegas de trabalho do TPD residem atualmente em Lisboa e o terceiro em Vialonga. Os dois primeiros colegas de trabalho entrevistados são Licenciados, enquanto o terceiro colega de TPD tem o 12.º ano de escolaridade.

Finalmente, relativamente às empresas, as suas dimensões são de 2200 trabalhadores, 200 trabalhadores e aproximadamente 14.000 trabalhadores. Dentro destes números, entre 5 a 10, 2 e 3, são os números de trabalhadores portadores de deficiência, respetivamente. Os setores de atividade das empresas entrevistadas são, na mesma ordem, Auxiliar de Transportes Aéreos, Consultoria Informática e Atividades Postais. Relativamente aos entrevistados, selecionados pelas empresas como representantes organizacionais, as suas posições na empresa em questão são as seguintes: Diretor de Recursos Humanos, Responsável do Centro de Competências e Chefe de Turno. A escolaridade destes intervenientes são, respetivamente, Pós-Graduação, Licenciatura e 12.º ano.

A primeira categoria denomina-se “Falta de informação” (F.INF) e refere-se, sobretudo, à falta de conhecimento por parte dos entrevistados, sobre um determinado conceito. Pode, também, aludir ao desconhecimento da existência de medidas na empresa onde trabalham. No caso da empresa A, esta primeira categoria atribui-se, de um modo geral, a uma falta de conhecimento sobre o processo de implementação de medidas de integração na empresa e que efeito poderia ter no desempenho de TPD's:

*“Aa, eu acho que... aa... eu penso, que também não nunca falei disto. Mas eu penso, que eles não têm a noção. Não aa é tudo uma novidade! E também quando eu apareci, se calhar também não estavam à espera, se calhar, abri um bocado aa...”* [l. 135, TPD – Empresa A]

Há, também, falta de conhecimento sobre quem poderá ser o interveniente responsável pelo processo de implementação de medidas na empresa, caso algum trabalhador necessite de requisitar uma determinada adaptação. Além disso, a opinião que o TPD considera que os seus colegas e empregador têm relativamente aos efeitos dos padrões de desempenho nas classificações de TPD's, é de que os mesmos demonstram ter falta de informação sobre o assunto.

A subcategoria a seguir apresentada designa-se como “Estereótipos” (EST) e é parte integrante da categoria anterior, isto porque, corresponde a opiniões tendencialmente erróneas, em grande parte, provenientes da falta de informação por parte dos entrevistados:

*“Eu acho que... noutras pessoas, não digo aqui. [pausa] Mas... outras pessoas eu acho que... não acreditam, no trabalho delas. Então muitas vezes...”* [l. 81, TPD – Empresa A]

“Integração” (INT) é outra categoria criada e concerne a relatos dos entrevistados sobre o acolhimento e acompanhamento que é feito aos trabalhadores portadores de deficiência no seio da empresa. Pode, ainda, fazer referências a medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho destes trabalhadores:

*“não estava à espera de ser tão bem recebida aa explicaram-me tudo como é que funcionava... aa os meus colegas sempre a apoiarem-me a ajudarem-me aa muito bem recebida, muito bem tratada... sem... qualquer discriminação! Sem nada. Pronto.”* [l. 31, TPD – Empresa A]

*“Aa acho que assim ela vai ter... vai acreditar mais nela, vai-se sentir mais segura e mais à vontade”* [l. 99, TPD – Empresa A]

Há, de igual modo, uma menção sobre o processo de implementação de medidas na empresa, a qual demonstra que existe uma integração adequada na empresa, uma vez que a empresa dispõe de um Departamento responsável por implementar adaptações que se

afiguem necessárias e que haja possibilidades de a efetuar, preferivelmente, com mão-de-obra interna:

*“(...) o processo tem de ser identificado pelo responsável da área, que deverá/ deverá comunicar ao DRH aa ou então à Direção e Gestão de Equipamentos, que nós temos aqui uma Direção de Equipamentos responsável pelos espaços aa que depois deverá preparar um/ fazer uma avaliação, um levantamento de necessidades e investimentos, etc., se é possível fazer inhouse, porque nós temos uma Direção, [imperceptível] de mecânicos e pessoas que fazem intervenções no espaço, fazemos a custo reduzido, a mão-de-obra já é nossa aa mas por norma tem de ser das áreas ou pode ser a própria pessoa também.” [l. 41, RO – Empresa A]*

A subcategoria “Efeitos das relações no desempenho” (EF. RD) é proveniente da categoria “Integração”, e descreve as relações que os trabalhadores portadores de deficiência desenvolvem com os seus supervisores e os seus colegas, e os efeitos que essas relações têm no seu desempenho:

*“Aaa acho que aa sempre foi e acho que sempre vai continuar a ser, nós damo-nos muito bem e... está-me a falhar a palavra aaa nós trabalhamos em equipa e estamos sempre dispostos a ajudar um ao outro. Todos, sempre que é preciso alguma coisa um ajuda um ao outro no momento” [l. 229, TPD – Empresa A]*

Para sintetizar as descrições das deficiências dos trabalhadores e de como as mesmas se manifestam no seu desempenho foi criada a categoria “Efeitos da deficiência” (EF. D). Adicionalmente, as referências a dificuldades sentidas em tarefas específicas, por parte do TPD, também se inserem nesta categoria.

Decorrente da categoria anterior, surgiu a subcategoria “Relação deficiência-função” (RD-F). Esta subcategoria inclui a (in)existência de impacto da deficiência do trabalhador na função que desempenha:

*“como no caso da “Madalena” aa não/ não exigiam que fossem tomadas ações de... no espaço, com a função não estava... com a deficiência, ela tem um trabalho sentada, o trabalho dela é mais de...” [l. 47, RO – Empresa A]*

*“Pois! O trabalho que a “Madalena” tem cá é TOTALMENTE compatível com/ com o problema que... que infelizmente tem, portanto não há...” [l. 49, RO – Empresa A]*

*“O trabalho que ela tem de fazer... não tem qualquer efeito. É um trabalho essencialmente administrativo.” [l. 21, Colega – Empresa A]*

A descrição de ajustes efetuados e/ou equipamento específico adquirido, e o seu efeito no desempenho de TPD's, originou a categoria “Aquisição de equipamento” (AQ. E). Apesar da TPD entrevistada não necessitar de qualquer medida que melhore o seu desempenho, foram apontados outros exemplos adaptados na empresa.

A subcategoria “Efeitos da adaptação no desempenho” (EF. AD), integrada na categoria anterior, corresponde exatamente aos efeitos que as medidas (razoáveis) de integração têm no desempenho de TPD's e, em alguns casos, a avaliação do custo-benefício da implementação dessas medidas para a empresa:

*“Em termos de desempenho, no caso da “Maria”, aa que é o caso de [imperceptível] equipamento próprio, tínhamos de fazer uma pesquisa um bocado... por causa do problema que tinha de saúde, acho que o ganho, o custo-benefício... acho que se pagou em um mês, dois meses. O retorno que teve, tanto na parte... não mensurável, na parte da motivação, etc., na parte do rendimento foi...”* [l. 61, RO – Empresa A]

Relativamente às expectativas dos empregadores/ colegas dos TPD's em relação ao desempenho destes, foi criada a categoria “Expectativas/ resultados positivos” (EX/ RP):

*“Eu espero resultados bons! Aa posso falar em termos comparativos com a equipa. E em termos de... ela está sempre... acho que vai ter resultados acima da média, vai ter bons resultados aa não é... perfeição! Denoto uma evolução na capacidade de trabalho, também tem a ver com a função em si, não é uma função que precise de alguma experiência... E... aa tenho boas expectativas em relação à avaliação que ela... que será sujeita. Aa.”* [l. 91, RO – Empresa A]

Proveniente da categoria anteriormente referida, surge a subcategoria “Características positivas” (CP), concernente a pontos fortes identificados no desempenho do trabalhador portador de deficiência. Em consequência dos relatos sobre as dificuldades sentidas em tarefas específicas pelos TPD's ou identificadas pelos seus colegas e empregadores, surgiu ainda a subcategoria “Pontos a melhorar” (PM), igualmente inserida na categoria anterior.

Relativamente ao efeito da especificidade dos padrões no desempenho de TPD's, foi criada a categoria “Efeito positivo dos padrões explícitos no desempenho” (EF. PEX), agrupando as referências à importância da especificidade dos padrões e o seu efeito no desempenho de TPD's:

*“(...) qualquer colaborador da empresa tem uma ficha de enquadramento da função. Se a ficha... aa tem de ter todas as competências preparadas, quais são as tarefas que tem, quais é que/ como é que em termos de enquadramento na empresa... e vem um conjunto de... competências associadas à função e quais são os níveis de proficiência esperados em cada uma das competências...”* [l. 77, RO – Empresa A]

Para qualquer referência relativa ao estabelecimento de padrões e à inexistência de enviesamento, positivo ou negativo, nas classificações de desempenho de TPD's, é atribuída a categoria “Justeza” (JUS):

*“Nos padrões de desempenho... acho que devem ser iguais.”* [l. 49, Colega – Empresa A]

*“Eu acho que sim! Acho que sim. Aa acho que as pessoas devem ser avaliadas independentemente de... o facto de terem um problema... não impele que se dê uma classificação negativa ou positiva.” [l. 121, RO – Empresa A]*

No que concerne a menções relativas à identificação de diferenças em termos de resultados, entre TPD's e colegas, corresponde a categoria “Diferenças no desempenho” (DD):

*“Aaa nós ali naquele grupo todos trabalhamos de maneira diferente, apesar de ser o mesmo trabalho, cada um tem o seu ritmo a sua maneira de trabalhar.” [l. 219, TPD – Empresa A]*

Para qualquer identificação generalizada, de dificuldades associadas à implementação de medidas (razoáveis) de integração, foi criada a categoria “Dificuldades subjacentes às medidas” (DM):

*“Mas no nosso caso, no nosso caso há uma questão que também convém aa frisar que é, nós não somos donos do espaço aa nós estamos, alugámos no caso da corporate à “TAP”, o aeroporto, onde as pessoas trabalham, a maior parte é da “ANA”, a “ANA” é que é ges/ é gestora. Nós não podemos fazer intervenções aa profundas. Pontuais, sim, se for por exemplo sinalética ou algumas intervenções mínimas é só/ é só comunicarmos. Intervenções mais pesadas... em termos na/ no aeroporto aa que houve aqui um um/ uma carga de investimento maior... Como no espaço, a estrutura não é nossa, não podemos sequer, temos de pedir à/ ao gestor para fazer. E esses apoios normalmente é para/ para projetos de maior... investimento.” [l. 65, RO – Empresa A]*

Por fim, subjacente à categoria anterior, está a subcategoria “Timing” (TIM), que como o nome indica, agrupa todas as referências ao fator tempo, como um obstáculo à implementação de medidas para TPD's.

Na empresa B, a categoria “Falta de informação” (F. INF), só se atribui indiretamente, uma vez que há referências à sua subcategoria “Estereótipos” (EST). Deste modo, as referências relativas a estereótipos encontram-se quando é questionada a opinião do representante organizacional, sobre a existência de estereótipos e/ou dever ser social nas classificações de desempenho de TPD's.

Na categoria “Integração” (INT), há algumas menções a determinadas medidas, nomeadamente, a transmissão da informação, com suporte escrito, isto para possibilitar que o trabalhador portador de deficiência desempenhe as suas funções essenciais.

Nos relatos dos intervenientes desta empresa, também há referências à categoria “Efeitos das relações no desempenho” (EF. RD), caracterizando as relações do trabalhador portador de deficiência com os seus colegas e supervisor:

*“Também é positiva. Depende das pessoas, mas também é [risos]. As relações menos boas não têm tão bom efeito como as positivas, obviamente. Podiam ser melhores.” [l. 125, TPD – Empresa B]*

O trabalhador portador de deficiência da empresa B, revela alguma dificuldade em tarefas específicas, devido à sua deficiência, como tal, a subcategoria “Relação deficiência-função” (RD-F), decorrente da categoria “Efeitos da deficiência” (EF.D), encontra-se algo evidente:

*“Era mais difícil, ainda por cima tem uma situação acrescida... aa que o “Paulo” não pode... fazer atendimento telefónico. E muitas vezes nós temos aa clientes aa porque nós trabalhamos para a “TAP”, no fundo são os nossos colegas, mas também são clientes... acaba um bocadinho por... já sabem que não podem falar com/ com o “Paulo”. Aa há aqui algumas restrições aa à ao seu/ à sua atividade normal. Aa naquilo que é a atividade plena, de qualquer colaborador que não tem... esta esta/ esta dificuldade que ele tem.” [l. 54, RO – Empresa B]*

*“Além dos telefonemas, tem também em reuniões... open space... enquanto nós a maior parte da informação que apanhamos é essencialmente do que vamos ouvindo entre colegas, ele não consegue porque lê nos lábios e não consegue apanhar tudo.” [l. 70, RO – Empresa B]*

Adicionalmente, a empresa B gerou uma nova subcategoria, proveniente da categoria “Efeitos da deficiência” (EF. D), denominada “Necessidade de medida” (NM). Esta nova subcategoria corresponde a relatos dos entrevistados, que identificam a necessidade de medidas imprescindíveis para o desempenho de TPD's:

*“É um colega, que trabalha com ele, que tem sido em grande parte a “Joana”. Mas pode ser outro colega, dependendo do tipo de tarefa que ele está a fazer no momento. Ou a reunião onde ele esteja. Porque por vezes, se há projetos que/ que estão com outros colegas, o colega que está com ele faz no fundo aa esta/ esta passagem da informação. Que lá está, tem a ver um bocadinho com a sensibilidade de cada um. Há colegas que têm uma melhor perceção do problema dele e já estão mais habituados a trabalhar, vão fazendo esta passagem de informação melhor” [l. 44, RO – Empresa B]*

São, também, referidos os “Efeitos da adaptação no desempenho” (EF. AD) do trabalhador portador de deficiência, como tal esta subcategoria, integrante da categoria “Aquisição de equipamento” (AQ. E) é mencionada em termos das medidas que são implementadas e o seu efeito no desempenho:

*“as dificuldades dele são colmatadas quando tem aa uma pessoa sempre aa a comunicar-lhe e a/ e a informá-lo do que se está a passar.” [l. 42, RO – Empresa B]*

Relativamente às “Expectativas/ Resultados positivos” (EX/ RP) dos empregadores e colegas sobre o desempenho do trabalhador portador de deficiência, as referências correspondem sobretudo a um desempenho satisfatório.

No que concerne ao “Efeito positivo dos padrões explícitos no desempenho” (EF. PEX), esta segunda empresa sublinha a sua importância, particularmente para a área do seu *core business*, nomeadamente, a programação:

*“(...)na realidade, quando nós temos um trabalho, se não passamos tudo, e se as pessoas não têm por vezes o cuidado também de ver o que é que se passa à volta... acaba por... aa aquilo que está a ser feito, não ser exatamente aquilo que foi pensado. Portanto, isto não é um problema do “Paulo”, é um problema realmente do trabalho que nós fazemos. (...) nós estamos numa área de Programação, e aquilo que às vezes o cliente tem como expectativa de ser o entregável, se não for bem comunicado, é claro que a pessoa – não tem de ser o “Paulo”, pode ser... qualquer um – o resultado final, não é aquilo que recebe! Neste caso... é uma dificuldade acrescida, porque os outros apanham no ar, e vão ouvindo e vão falando com mais facilidade, o “Paulo” tem esta situação de dificuldade acrescida, que neste meio de trabalho é complicado, porque informação é uma coisa que contribui para... para melhorar o que se está a fazer.” [I. 100, RO – Empresa B]*

Quando questionados sobre a necessidade de alterações nos padrões e o impacto que poderia ter no desempenho dos TPD's, os entrevistados fizeram referências a “Justeza” (JUS). E, ainda, no que diz respeito à questão do dever ser social nas classificações de trabalhadores portadores de deficiência, de um modo geral, os entrevistados também defendem uma posição de justiça (JUS).

*“Eu acho que se deve avaliar consoante aquilo que a pessoa faz. As avaliações devem sempre ser justas. Se a pessoa tem um fraco desempenho, então deve ser avaliada na medida que for justa.” [I. 135, Colega – Empresa B]*

Por fim, há a indicação de “Diferenças no desempenho” (DD) entre o trabalhador portador de deficiência, sendo que os entrevistados atribuem esses resultados apenas ao desempenho de cada um e nunca à deficiência do trabalhador.

A empresa C apresenta a categoria “Falta de informação” (F. INF) quando questionados sobre a implementação de medidas de integração no interior da empresa, as possíveis dificuldades delas subjacentes e, conseqüentemente, sobre o uso de apoios externos para a execução das mesmas medidas.

No que se refere aos resultados das avaliações de desempenho, nas respostas do trabalhador portador de deficiência e do seu colega entrevistados, parece que há referências à subcategoria “Estereótipos” (EST):

*“Para mim, no meu ponto de vista... Eu merecia mais, mas pronto. Fui prejudicado, nas comunicações. Eu já sabia! Comunicação com as chefias... porque eu não falo muito, quer dizer, claro que eu não falo muito. Explicaram que é porque eu não informo, quando o serviço está pronto... só que como eu não falo por telefone, vou fazendo... e às vezes o chefe está com o*

*telefone ocupado e eu vou fazendo... Isto do desempenho é tudo política, só querem baixar a avaliação para obrigar a pessoa a fazer mais!” [l. 55, TPD – Empresa C]*

*“Porque quem nos avalia é a chefia da área, e nós às vezes pensamos que a chefia não nos está a avaliar corretamente porque NEM SEMPRE está a ver o que é que a gente faz, nem sempre está presente. Eles têm uma opinião generalizada...”[l. 61, Colega – Empresa C]*

Parte integrante da categoria “Integração” (INT), é a subcategoria “Efeitos das relações no desempenho” (EF. RD), bastante evidenciada nos relatos da empresa C. O TPD aponta como estritamente profissional a relação com o seu supervisor, positiva com alguns dos colegas com quem trabalha diariamente e cordial com os restantes colegas. Isto porque, sente-se obrigado a manter uma relação positiva com todos os trabalhadores no interior da empresa, uma vez que depende deles para adquirir a informação de que necessita para executar as suas tarefas:

*“Há pessoas que falo bem, há pessoas com mau feitio. Com as pessoas que falo bem sou brincalhão, contar anedotas... para mim é mais difícil. Há pessoas com quem a relação não é tão boa. Mas isso é pessoal, não tem nada a ver com o trabalho. Isto é tudo profissionais, cada um faz o seu trabalho, ninguém vai fazer nada para prejudicar os outros! Há uns tempos atrás já houve assim... porque... não era só para mim, era para todos pá. Eu tenho feito os possíveis para estar bem, porque com a minha deficiência, tenho de estar bem com todos, que é para não haver entraves. Porque eu estou/ eu estou sempre dependente dos outros, tenho que estar bem com todos... mas há pessoas que eu não sou obrigado, eu faço porque eu gosto. Há outros que tenho de fazer por obrigação.” [l. 63, TPD – Empresa C]*

Em termos da deficiência do trabalhador, há alguns efeitos no desempenho, uma vez que é uma deficiência auditiva profunda e com a qual apenas com aparelho consegue ouvir algo. Assim sendo, a categoria “Efeitos da deficiência” (EF. D) aparece nos relatos dos entrevistados:

*“Mas há aquela coisa, em termos de chefias... atendermos o telefone... estou limitado. Os meus colegas recebem ordens por telefone, e eu não posso! Não oiço! Digo a um colega “pode atender o telefone, que eu não percebi nada?” ele atende, e transmite a mim. Estou sempre dependente dos outros. Se for por escrito não há problema, mas por telefone...” [l. 29, TPD – Empresa C]*

*“(...) às vezes nas reuniões, quando estão a explicar aa as alterações do correio quando chega... e... para atingirmos certa produtividade... o que é que temos de fazer, eles às vezes, o “Manuel” às vezes não percebe bem e depois vem ter comigo e eu é que tenho de estar a explicar.”[l. 49, Colega – Empresa C]*

Ainda assim, apesar dos efeitos que a deficiência tem no desempenho, parece não haver um impacto muito significativo, e isto deve-se à “Relação deficiência-função” (RD-F):

*“Aqui neste trabalho... eu trabalho... é trabalho físico, é trabalho físico MESMO. É só, é físico. Manual, trabalho de operário. Tem instruções para ler, diz isto isto e isto para fazer, a minha função é esta...”[l. 29, TPD – Empresa C]*

A mesma subcategoria aplica-se à desnecessidade de alterações nos padrões de desempenho, por forma a melhorarem os resultados dos trabalhadores portadores de deficiência.

Contudo, o trabalhador portador de deficiência indica a “Necessidade de medida” (NM) em termos dos padrões de desempenho, nomeadamente, na comunicação. Para compensar a necessidade desta medida, a representante organizacional refere-se indiretamente aos “Efeitos da adaptação no desempenho” (EF. AD) do trabalhador portador de deficiência, afirmando que comunica com ele, muitas vezes, através de suporte em papel.

Relativamente ao desempenho propriamente dito do trabalhador portador de deficiência, as opiniões são congruentes e positivas, sendo que as respostas dos entrevistados atribuem-se à categoria “Expectativas/ Resultados positivos” (EX/ RP).

Ainda concernente ao desempenho do trabalhador portador de deficiência, são reforçadas algumas “Características positivas” (CP), por parte do seu colega e representante organizacional, como o fato de ter capacidade de adaptação. Por outro lado, a representante organizacional considera haver a possibilidade de “Pontos a melhorar” (PM) no desempenho do trabalhador em questão, não especificando exatamente de que forma.

A categoria “Efeito positivo dos padrões explícitos no desempenho” (EF. PEX), tem também destaque nas respostas da empresa C, uma vez que a especificidade dos padrões é revelada como extremamente importante para o desempenho do trabalhador, como já tinha sido referido.

Quando questionados sobre a necessidade de medidas que melhorem o desempenho do TPD, ou a existência de dever ser social nas classificações dos mesmos, os entrevistados da empresa C fazem referência à categoria “Justeza” (JUS):

*“(...) devem ser avaliadas consoante o desempenho e não consoante as deficiências que têm, não é...”*[l. 79, Colega – Empresa C]

Para além disso, as expectativas da representante organizacional e do colega do TPD sobre o seu desempenho e, ainda, a relação que o supervisor desenvolve com este, indica também a existência de justeza:

*“Neste caso do “Manuel”, tenho as mesmas expectativas que tenho dos restantes trabalhadores. Para mim não há diferenças.”*[l. 39, RO – Empresa C]

*“Eu conforme faço com os outros, faço com ele.”*[l. 63, RO – Empresa C]

Finalmente, o próprio trabalhador portador de deficiência identifica uma única diferença entre o seu desempenho e o dos seus colegas, nomeadamente, na comunicação.

## CAPÍTULO V

### 5.1. RESULTADOS

A informação recolhida relativa à empresa A, sobre os efeitos da adaptação dos postos de trabalho aos TPD's no seu desempenho, está em grande parte em conformidade entre os entrevistados. A TPD não necessita de medidas, devido à relação deficiência-função, mas de uma forma geral é reconhecido o efeito positivo que as medidas têm no desempenho destes trabalhadores. Apesar de a TPD não ter necessitado de qualquer ajuste, houve realmente outros casos no seio da empresa que requisitaram uma adaptação, a qual teve um impacto bastante positivo no desempenho dos trabalhadores. No que concerne ao processo de implementação de medidas propriamente dito, apesar dos trabalhadores entrevistados considerarem que é ao DRH que devem dirigir-se no caso de haver uma necessidade de medida, na realidade, a empresa dispõe de uma Direção e Gestão de Equipamentos para esse efeito.

Importa referir que são apontadas duas importantes dificuldades subjacentes à implementação de medidas, nomeadamente o *timing* - que os próprios trabalhadores sublinham - e ainda, o facto da estrutura não pertencer à empresa, como tal, por este mesmo motivo, a empresa nunca recorreu a qualquer tipo de apoio externo na implementação de medidas.

Relativamente aos efeitos dos padrões de desempenho nas classificações dos TPD's, é de salientar que existe igualmente uma concordância entre os entrevistados, quanto à opinião de que todos os trabalhadores devem ser avaliados sob uma matriz absolutamente idêntica, isto porque a própria TPD afirma não necessitar de qualquer alteração em benefício do seu desempenho. Todavia, quanto à especificidade dos padrões, todos os entrevistados consideram ser uma mais-valia para o desempenho dos TPD's e dos restantes trabalhadores no geral. A empresa serve-se de uma Ficha de Enquadramento das Funções e é avaliado o *fit* colaborador-função, ou seja, em caso de necessidade, é efetuada uma adaptação.

Finalmente, os resultados das Avaliações de Desempenho da TPD são, de acordo com a resposta da mesma, resultados positivos, sendo ainda mais favoráveis na opinião da colega e do representante organizacional. Este último reconhece-lhe resultados acima da média,

comparativamente aos colegas de equipa. Os resultados, são em grande medida, consequência da boa relação que a TPD desenvolve com o supervisor e com os colegas, os quais têm consigo um cuidado especial. Para além disso, denota-se um bom espírito de equipa e ajuda mútua. No que diz respeito à existência de dever ser social nas classificações, as respostas dos entrevistados coincidem, todos eles consideram que ao invés disso a avaliação deve ser feita consoante o desempenho do trabalhador, independentemente da deficiência.

A empresa B revela um efeito positivo e necessário da adaptação do trabalho ao TPD no seu desempenho. Foi feito um ajuste que consiste na transmissão de toda a informação ao TPD, de forma oral ou escrita, por parte dos colegas de equipa que se disponibilizem para tal. Neste caso, no qual o TPD tem uma diminuição de audição em 60%, a medida tomada tem impacto positivo no seu desempenho, pois só desta forma o trabalhador tem capacidade de executar o que lhe é solicitado, uma vez que tem uma forte dificuldade em comunicar. Além disso, devido a essa dificuldade, o trabalhador está impossibilitado de efetuar atendimento telefónico e depara-se com obstáculos em reter informação em reuniões *open space*.

Nesta empresa, o responsável pelo processo de implementação de medidas na empresa é o DRH, o qual tendo sido o representante organizacional entrevistado, afirma não existir qualquer dificuldade subjacente à implementação de medidas. Por fim, é de referir que a empresa não recorreu a apoios externos, porque não houve necessidade.

Verifica-se que existe a necessidade de adaptar a competência da comunicação nos padrões de desempenho, uma vez que têm efeito nas classificações do TPD. À exceção desta competência, os padrões estipulados são exatamente iguais para todos os trabalhadores. Além disso, todos os entrevistados reconhecem que os padrões devam ser o mais explícito possível, para que o cuidado com o TPD seja acrescido.

Os resultados da Avaliação de Desempenho do TPD foram de 2.56, numa escala definida entre 1 a 4 valores, e os entrevistados afirmam existirem diferenças entre os colegas de equipa, os quais atribuem como justificação o desempenho demonstrado.

A relação que o TPD afirma desenvolver com o supervisor é bastante positiva e, deste modo, facilitadora do seu desempenho. Contudo, apesar do representante organizacional ser da opinião que todas as relações são iguais, apenas com uma atenção redobrada com o TPD,

este atenta que a relação desenvolvida com alguns dos colegas não é tão favorável, sendo contraproducente para o desempenho enquanto equipa.

A conclusão que os entrevistados retêm sobre o dever ser social nas classificações, apesar de não existir na empresa, é que os trabalhadores devem ser avaliados de acordo com o desempenho demonstrado.

Os resultados encontrados relativos à empresa C, sobre os efeitos da adaptação dos postos de trabalho aos TPD's no seu desempenho são pouco consistentes, uma vez que os entrevistados afirmam que as medidas de integração são benéficas para o desempenho de TPD's e para o empregador, no entanto, não existem exemplos de casos adaptados no seio da empresa. No caso do trabalhador portador de deficiência, selecionado pela empresa para a entrevista, não foi feito qualquer ajuste ou adquirido equipamento específico, isto porque não demonstrou ser necessário. Contudo, foram mencionados outros casos de TPD's na empresa, um deles, consequência de acidente de trabalho no interior da mesma, e que desde essa data o seu desempenho não voltou a ser o mesmo. Ainda assim, as condições do posto de trabalho deste trabalhador mantêm-se idênticas à situação anterior ao acidente.

Voltando agora ao caso do TPD entrevistado, existem, de facto, efeitos da deficiência no seu desempenho, nomeadamente em termos de comunicação. A sua deficiência auditiva profunda provoca falhas na transmissão e receção de informação, crucial para o desempenho das suas funções essenciais. Além disso, não tem capacidade para efetuar atendimento telefónico, meio com o qual os restantes colegas recebem grande parte das instruções e *feedback*.

Relativamente à implementação de medidas na empresa, qualquer um dos intervenientes confessou não ter conhecimento sobre processos desta natureza. As opiniões sobre quem seria o responsável por esse procedimento divergem entre o chefe de turno, o Diretor e o Departamento dos Recursos Humanos. Deste modo, os entrevistados demonstram igual falta de conhecimento sobre a existência de dificuldades subjacentes à implementação de medidas, por parte do empregador e, ainda, o usufruto de apoios externos para implementá-las.

Em termos dos padrões de desempenho, há uma certa divergência de respostas: a representante e o colega de trabalho do TPD consideram não haver necessidade de alterar os

padrões em prol do desempenho do TPD, no entanto, este sente necessidade de uma adaptação na competência da comunicação. Ainda no que concerne aos padrões, no caso deste trabalhador portador de deficiência, é absolutamente determinante que sejam o mais explícitos possível, em suporte escrito se necessário. De um modo geral, as expectativas dos empregadores em relação ao TPD, de acordo com os padrões de desempenho parecem ser positivas, mesmo quando comparado aos restantes trabalhadores. É de referir que o trabalhador em causa indica que existem diferenças comparativamente aos colegas, apesar das expectativas serem positivas.

Por fim, os resultados das Avaliações de Desempenho do TPD foram intermédios e injustos, segundo o próprio, isto porque se sente prejudicado. Já a representante organizacional defende que o entrevistado portador de deficiência é um bom trabalhador, apesar do seu colega também considerar as Avaliações de Desempenho injustas. De acordo com as afirmações da representante, o TPD conseguiria, eventualmente, melhores resultados se demonstrasse um maior esforço de desempenho, porém, o trabalhador considera que é prejudicado devido à sua deficiência.

O TPD declara que desenvolve uma relação estritamente profissional com o seu supervisor e positiva com a grande parte dos colegas. Confessa ainda que com alguns dos colegas a sua relação é cordial, porque o mesmo indica que se sente dependente de todos no seio da empresa para garantir o seu bom desempenho. Contrariamente a esta opinião, o seu colega e a representante organizacional entrevistados, acreditam que todas as relações desenvolvidas pelo TPD na empresa são bastante positivas.

Finalmente, e também com opiniões distintas no que diz respeito à existência de dever ser social nas classificações, a representante e o colega do TPD defendem que é somente do esforço e reconhecimento como bom trabalhador que dependem as classificações de desempenho. Por outro lado, o próprio TPD afirma não ser justo atribuir-se uma classificação negativa a pessoas com desvantagem, como as pessoas com deficiência.

## 5.2. DISCUSSÃO

Pretendia-se esclarecer a opinião de diferentes intervenientes sobre a implementação de medidas de integração na empresa onde trabalham e o efeito que estas têm no desempenho

de TPD's; avaliar o efeito dos padrões de desempenho na classificação atribuída a estes trabalhadores, e ainda, interpretar a percepção dos mesmos participantes sobre os resultados da Avaliação de Desempenho, realizadas aos trabalhadores portadores de deficiência. Em primeiro lugar, os resultados demonstram que apesar de nem todos os casos de deficiência necessitarem de implementar medidas para permitir o seu normal desempenho, os participantes de todas as empresas reconhecem o impacto positivo que as medidas têm no desempenho de trabalhadores portadores de deficiência. Existem, inclusive, dois casos de trabalhadores portadores de deficiência auditiva, que necessitam de uma constante adaptação no que concerne à transmissão de informação indispensável ao desempenho das funções essenciais.

Ainda relativamente aos casos dos trabalhadores com deficiência auditiva, os mesmos estão impedidos de realizar tarefas que, em princípio, seriam parte integrante das suas funções essenciais. Importa referir que no que diz respeito a esta limitação, a empresa B ainda não encontrou uma medida que permitisse ao trabalhador executar essa tarefa específica, nomeadamente, atendimento telefónico. Por outro lado, o representante organizacional de outro dos casos, menciona a existência de uma Direção e Gestão de Equipamentos, responsável por resolver problemas relacionados com obstáculos no local de trabalho. Esta informação coincide com a literatura, uma vez que as *reasonable accommodations* devem ser alterações no local físico ou políticas de trabalho, que permitam o desempenho das funções essenciais dos TPD's (ADA, 1990; Lee, 1996; Scherich, 1996; Cleveland et al., 1997; EEOC, 2002/2008; U.S. Department Education, 2004; Disability Rights Oregon, 2009).

Quanto à opinião sobre os padrões de desempenho, há uma certa divergência nos relatos de cada empresa. Os intervenientes da empresa A revelam que a matriz de desempenho deve ser igual para qualquer trabalhador, uma vez que a relação deficiência-função do trabalhador em questão não justifica uma necessidade de adaptação; já a empresa B, manifesta o imprescindível ajuste, somente na competência da comunicação; por fim, as opiniões dos entrevistados da empresa C, divergem entre si, sendo que o colega do TPD e a representante consideram não haver qualquer necessidade de adaptação, enquanto o próprio trabalhador portador de deficiência sente uma necessidade de adaptação na competência da comunicação.

Contudo, todos os participantes de qualquer uma das empresas entrevistadas, estão em consonância quanto à especificidade dos padrões como uma mais-valia para o desempenho dos TPD's. Neste sentido, a empresa A dispõe de uma Ficha de Enquadramento de Funções, com a qual é possível identificar medidas que se afigurem necessárias para TPD's e que, uma vez implementadas, permitam que estes trabalhadores alcancem o desempenho desejado (Bobko & Colella, 1994).

Os resultados relativos à percepção dos intervenientes em termos dos resultados da Avaliação de Desempenho dos TPD's, merecem alguma atenção, isto porque, contrariamente à literatura e à hipótese de estudo, as Avaliações de Desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência não são enviesadas, quer positiva ou negativamente. Sugere-se, portanto, que a hipótese de que as Avaliações de Desempenho são influenciadas por estereótipos, de acordo com o Modelo de Fatores (Stone & Colella, 1996; Colella, DeNisi & Varma, 1997), não se confirma. Além disso, as Avaliações de Desempenho não estão sujeitas ao denominado “dever ser social” da teoria *Norm to be Kind* (Hastorf et al., 1979; Colella, 1998; Colella & Varma, 1999; Elliott et al., 1991), o qual indica que os trabalhadores portadores de deficiência devem ser avaliados de forma politicamente correta. Todas as empresas defendem que é justo avaliar-se consoante o desempenho demonstrado pelos trabalhadores, sem exceção.

Os resultados também indicam que a TPD da empresa A apresenta resultados bastante favoráveis comparativamente aos seus colegas, provenientes de um excelente espírito de equipa e ajuda mútua, entre colegas e também com o seu supervisor. Enquanto o TPD da empresa B, revela ter classificações medianas e desenvolve uma relação muito positiva com o supervisor mas com apenas alguns dos colegas de equipa. Relativamente à empresa C, os resultados de desempenho do TPD foram intermédios e, de acordo com a afirmação do próprio, injustos, já a representante organizacional defende que para obter melhores resultados, o trabalhador apenas teria de demonstrar maior esforço. De igual modo, a opinião sobre as relações do TPD com os colegas e supervisor são divergentes. Ao passo que o TPD afirma desenvolver uma relação estritamente profissional com o supervisor e cordial com parte dos colegas, o colega de trabalho e a representante entrevistados acreditam que qualquer relação desenvolvida pelo TPD no interior da empresa seja positiva.

Poderá presumir-se, então, que a qualidade do desempenho dos TPD's não esteja diretamente relacionada com a qualidade das relações que estes trabalhadores desenvolvem no

seio da empresa onde trabalham, contrariamente ao expressado na teoria LMX (Graen & Cashman, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995; Colella, DeNisi & Varma, 1997).

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
<b>Deficiência do trabalhador</b>	Dismetria da perna esquerda para a perna direita.	60% diminuição de audição que afeta a sua comunicação.	90% deficiência auditiva - profunda
<b>Profissão do TPD</b>	Técnico de Planeamento	Analista Programador	Carteiro
<b>Implementação de medidas (razoáveis) de integração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação deficiência-função exclui a necessidade de medidas;</li> <li>- Exemplos de casos adaptados na empresa;</li> <li>- Direção e Gestão de Equipamentos, responsável pela implementação de medidas;</li> <li>- Dificuldades subjacentes: <i>timing</i> e estrutura física não pertencente à empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impossibilidade de realizar atendimento telefónico – Necessidade de medida;</li> <li>- Disposição de informação em suporte escrito para o TPD, em reuniões <i>open space</i>;</li> <li>- DRH como responsável pelo processo de implementação de medidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação deficiência-função não exige equipamento específico;</li> <li>- Falhas na comunicação requerem atenção nas instruções para o desempenho do TPD;</li> <li>- Falta de informação sobre o processo de implementação de medidas – Incerteza sobre o Departamento de RH como responsável.</li> </ul>
<b>Adaptação dos Padrões de desempenho aos TPD's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação deficiência-função: alocação a função de acordo com capacidades do TPD;</li> <li>- Matriz de desempenho igual para todos os trabalhadores.</li> <li>- Disposição de Ficha de Enquadramento de Funções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de adaptação na competência da comunicação;</li> <li>- Matriz de desempenho igual para todos os trabalhadores;</li> <li>- Efeito positivo e necessário de padrões explícitos no desempenho do TPD – área da Programação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de atenção reforçada na comunicação;</li> <li>- Matriz de desempenho igual para todos os trabalhadores.</li> <li>- Efeito positivo e necessário de padrões explícitos no desempenho.</li> </ul>
<b>Resultados das Avaliações de Desempenho de TPD's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados de desempenho muito positivos e justos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados de desempenho intermédios e justos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados de desempenho intermédios;</li> <li>- RO sublinha a necessidade de um esforço de desempenho maior.</li> <li>- TPD classifica os resultados como injustos.</li> </ul>
<b>- Efeitos das relações no desempenho de TPD's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relações muito positivas – resultados de desempenho proveitosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação positiva com o supervisor e apenas com alguns dos colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relações estritamente profissionais ou cordiais.</li> </ul>

Quadro 1.5: *Quadro-síntese dos resultados*

Analisando de forma transversal os casos estudados, parece que relativamente ao processo de implementação de medidas de integração nas empresas, encontra-se destacada a categoria “Falta de informação” (F. INF). Isto, porque, apesar de existir um responsável em cada uma das empresas, pela execução desse tipo de processos, os trabalhadores portadores de deficiência e os colegas destes mesmos trabalhadores entrevistados, não têm informação sobre a quem se poderão dirigir no caso de necessitarem de requisitar uma determinada medida. Contudo, é reconhecido o efeito da implementação destas medidas no desempenho de TPD's. Inclusive, o trabalhador portador de deficiência da empresa B, sente a necessidade de uma medida no que concerne ao atendimento telefónico e em reuniões *open space*, devido à sua deficiência auditiva.

No que diz respeito ao efeito dos padrões de desempenho na classificação de TPD's, sugere-se, antes de mais, uma forte afluência à subcategoria “Relação deficiência-função” (RD-F). Isto, porque, as empresas tentam alocar os seus trabalhadores portadores de deficiências a postos de trabalho com funções essenciais correspondentes às suas capacidades, tendo em consideração a deficiência do trabalhador. Ainda assim, verifica-se a necessidade de adaptar a competência da comunicação para os TPD's das empresas B e C, porque estes trabalhadores sentem efeitos no desempenho das suas funções, nomeadamente atendimento telefónico. Consequentemente, os trabalhadores destas empresas sentem diretamente o efeito dos padrões estipulados na sua classificação de desempenho. Neste sentido, para a empresa B e C, denota-se a subcategoria “Necessidade de medida” (NM).

Ainda relativamente à questão dos padrões de desempenho, existe aparentemente, consistência na necessidade das empresas estipularem padrões o mais específico possível, para permitir/ facilitar o desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência. Como tal, qualquer um dos casos entrevistados aponta para a categoria “Efeito positivo dos padrões explícitos no desempenho” (EF. PEX), e parece que, o mesmo se aplica ao desempenho de trabalhadores sem deficiência.

Foi colocada a hipótese de que os resultados dos trabalhadores portadores de deficiência, nas suas classificações de desempenho, fossem enviesados, de forma positiva ou negativa. No entanto, os resultados do presente estudo rejeitam essa hipótese, sugerindo que é

somente o desempenho dos trabalhadores que dita as suas classificações, ao qual se atribui a categoria “Justeza” (JUS).

Por outro lado, os resultados parecem demonstrar, contrariamente à literatura (Graen & Cashman, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995; Colella, DeNisi & Varma, 1997), que as relações desenvolvidas no seio das empresas, entre os trabalhadores portadores de deficiência e os seus colegas de trabalho e supervisores, não têm qualquer efeito no desempenho dos TPD's. Desta forma, encontra-se destacada a subcategoria “Efeitos das relações no desempenho” (EF. RD). Isto porque, a TPD da empresa A manifesta resultados muito positivos e relações de trabalho igualmente proveitosas, parecendo não estar mutuamente relacionado, uma vez que é frisado o profissionalismo da TPD; o TPD da empresa B tem classificações medianas e unicamente com o seu supervisor e parte dos seus colegas podem descrever-se relações positivas, pelo que, apesar da sua relação positiva com o supervisor, as suas classificações de desempenho nem assim excedem os valores intermédios; por fim, os resultados do TPD da empresa C são intermédios e, o trabalhador desenvolve relações estritamente profissionais no seio da empresa, algumas delas apenas de forma cordial.

É importante sublinhar que a amostra deste estudo não é representativa, uma vez que se trata de um estudo de caso múltiplo e, para além disso, os entrevistados foram selecionados pelas empresas contactadas. Esta poderá ser uma eventual limitação do estudo, a qual poderá ser colmatada com o surgimento de uma pesquisa futura que envolva entrevistados selecionados pelo entrevistador.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES

Sendo que o objetivo principal da presente dissertação é analisar se as empresas portuguesas da amostra detêm práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas aos trabalhadores portadores de deficiência, foram traçados três objetivos específicos. Esses objetivos prendem-se no (1) esclarecimento da opinião dos atores sociais relativa à implementação de medidas de integração na empresa onde trabalham; na (2) avaliação do efeito dos padrões de desempenho nas classificações atribuídas a trabalhadores portadores de deficiência; e, ainda, na (3) interpretação da perceção dos atores sociais sobre os resultados das Avaliações de Desempenho realizadas aos trabalhadores portadores de deficiência.

De acordo com o enquadramento teórico elaborado, à exceção dos dois conceitos cruciais do trabalho – medidas (razoáveis) de integração e padrões de desempenho-, a revisão de literatura defende que as Avaliações de Desempenho de trabalhadores portadores de deficiência são enviesadas de forma positiva – Teoria Norm to be Kind-, ou negativa – Teoria LMX; Paradigma da Similaridade-Atração e Modelo de Fatores.

Em termos de metodologia, a opção tomada foi o estudo de caso múltiplo, sendo que os dados foram recolhidos por meio de entrevistas a um trabalhador portador de deficiência, um colega de trabalho do mesmo e um representante organizacional, de cada uma das empresas. Posto isto, a análise dos dados foi realizada qualitativamente, recorrendo à análise de conteúdo.

Foi possível concluir que há uma preocupação por parte das empresas em alocar os trabalhadores portadores de deficiência, a funções essenciais que os mesmos não se vejam impedidos de fazer, com base na sua deficiência. Deste modo, poderá considerar-se, que as empresas adaptam os seus postos de trabalho de acordo com o que lhes é possível e, deve sublinhar-se o facto de uma das empresas dispor de uma Direção e Gestão de Equipamentos para o efeito. Esta particularidade leva a crer que há uma consciência do efeito positivo da implementação de medidas no desempenho de trabalhadores portadores de deficiência. Importa frisar que, no caso da empresa A, não foi implementada qualquer medida de integração, uma vez que houve preocupação *ab-initio* de enquadramento funcional, em que os padrões de desempenho foram desenhados para a TPD, de modo a não serem necessárias medidas.

Conclui-se, também, que a especificidade dos padrões tem efeitos no desempenho de todos os trabalhadores, especialmente dos trabalhadores portadores de deficiência das empresas B e C, os quais desempenham funções que requerem uma constante adaptação da comunicação para o seu normal desempenho. Inclusive, a empresa A dispõe de uma Ficha de Enquadramento de Funções, através da qual é analisado o *fit* colaborador-função, e em caso de necessidade é realizada uma adaptação para que o trabalhador não fique impedido de realizar as suas funções essenciais.

Relativamente à Avaliação de Desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência, concluiu-se que os resultados não são enviesados, sendo que foi rejeitada essa hipótese. Ao invés disso, parece que os resultados são justos, baseados apenas do desempenho dos trabalhadores, sem qualquer tipo de estereótipo ou dever ser social.

Os resultados parecem indicar que, ainda no que concerne aos resultados das Avaliações de Desempenho atribuídos aos trabalhadores portadores de deficiência, podem não estar relacionados com as relações que estes mesmos trabalhadores desenvolvem com os seus colegas de trabalho e supervisores. Isto, porque nem todos os trabalhadores portadores de deficiência com relações bastantes positivas no seio da empresa, têm um desempenho igualmente positivo; por exemplo, no caso do TPD da empresa B, apesar da relação positiva com o seu supervisor, o seu desempenho é mediano; e ainda, o TPD da empresa C não desenvolve relações favoráveis com os seus colegas e supervisor e tem também resultados de desempenho intermédios. Deve sublinhar-se que, os resultados das avaliações de desempenho parecem dever-se aos padrões, que por serem estabelecidos de igual para qualquer trabalhador, geram dificuldades no desempenho mais eficiente dos TPD's, o que também decorre da carência na implementação de medidas de integração como uma solução possível.

É de referir que a amostra deste estudo não é representativa, uma vez que como, supracitado, trata-se de um estudo de caso múltiplo, podendo ser esta uma eventual limitação. Além disto, os entrevistados foram todos selecionados pelas próprias empresas contactadas. Como tal, sugere-se que estas limitações possam ser colmatadas com o surgimento de pesquisa futura envolvendo um maior número de entrevistados, e selecionados pelo entrevistador.

## Fontes

1. *Carta Social Europeia, aprovada pela Resolução da AR nº 21/91, de 6.08, e ratificada pelo Decreto do PR nº 38/91, de 6.08, e Protocolo de alterações aprovado pela Resolução da AR nº 37/92, de 30.12 e ratificado pelo Decreto do PR nº 61/92, de 30.12.* Disponível: <http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos-internacionais-dh/tidhregionais/conv-tratados-18-10-961-ets-35.html> [Acesso em setembro de 2016]
2. *Código do Trabalho* (2014), 13ª ed., Coimbra: Edições Almedina.
3. COMMITTEE ON THE RIGHTS OF PERSONS WITH DISABILITIES. Disponível: <http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/CRPD/Pages/QuestionsAnswers.aspx> . [Acesso em Agosto de 2016]
4. *Constituição da República Portuguesa* (2009), Porto: Porto Editora. ISBN 978-972-0-06770-8
5. Convenção n.º 159 da OIT - Readaptação Profissional e emprego de deficientes. Disponível: <http://www.verbojuridico.net/legisl/outros/conv159oit.html> . [Acesso em Agosto de 2016]
6. Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Disponível: <http://www.inr.pt/content/1/1187/convencao-sobre-os-direitos-das-pessoas-com-deficiencia> . [Acesso em Agosto de 2016]
7. *DL 290/2009, de 12.10, alterado pelo DL 108/2015, de 17.06.* Disponível no Diário da República: <https://dre.tretas.org/dre/262126/> . [Acesso em dezembro de 2015]

## Referências bibliográficas

1. ADA Web Site 2009. "A Guide to Disability Rights Laws". Disponível: <http://www.ada.gov/cguide.htm#anchor65610> . [Acesso em dezembro de 2015]
2. Bobko, Philip & Colella, Adrienne (1994) "Employee reactions to performance standards: A review and research propositions", *Personnel Psychology*, 47 (1), pp. 1-29.
3. Bruyère, Susanne (2001), "A Human Resource Perspective on Implementing the ADA", *Cornell University*, (Online). Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=edicollect> [Acesso em dezembro de 2015]
4. Cleveland, Jeanette N., Barnes-Farrel, Janet L. & Ratz, Joan M. (1997) "Accommodation in the Workplace", *Human Resource Management Review*, 7 (1), pp. 77-107.
5. Colella, Adrienne, DeNisi, Angelo S. & Varma, Arup (1997) "Appraising the Performance of Employees with Disabilities: A Review and Model", *Human Resource Management Review*, 7 (1), pp. 27-53.
6. Colella, Adrienne, DeNisi, Angelo S. & Varma, Arup (1998) "The Impact of Ratee's Disability on Performance Judgments and Choice as Partner: The Role of Disability-Job Fit Stereotypes and Interdependence of Rewards", *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), pp. 102-111.
7. Colella, Adrienne & Varma, Arup (1999) "Disability-Job Fit Stereotypes and the Evaluation of Persons with Disabilities at Work", *Journal of Occupational Rehabilitation*, 9 (2), pp. 79-95.
8. Colella, Adrienne & Varma, Arup (2001) "The Impact of Subordinate Disability on Leader-Member Exchange Relationships", *The Academy of Management Journal*, 44 (2), pp. 304-315.
9. Colella, Adrienne (2001) "Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodations of employees with disabilities", *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 100-116.
10. Czajka, Joseph M. & DeNisi, Angelo S. (1988) "Effects of Emotional Disability and Clear Performance Standards on Performance Ratings", *Academy of Management Journal*, 31 (2), pp. 394-404.
11. Disability Rights Oregon (2009), "Employment Handbook: Reasonable Accommodations", 28 p. Disponível: <https://droregon.org/wp-content/uploads/Employment-Handbook-3rd-Edition.pdf> . [Acesso em dezembro de 2015].
12. EEOC 2002. "Enforcement Guidance: Reasonable Accommodation and Undue Hardship Under the Americans with Disabilities Act". Disponível: <http://eeoc.gov/policy/docs/accommodation.html>. [Acesso em novembro de 2015].
13. EEOC 2008. "The ADA: Your Responsibilities as an Employer". Disponível: <http://www.eeoc.gov/facts/ada17.html> . [Acesso em dezembro de 2015].

14. Elliott, Timothy R., MacNair, Rebecca R., Yoder, Bruce & Byrne, Christina A. (1991) "Interpersonal Behavior Moderates "Kindness Norm" Effects on Cognitive and Affective Reactions to Physical Disability", *Rehabilitation Psychology*, 36 (1), pp. 57-66.
15. Emprego para portadores de deficiência (2012). Disponível: <http://expressoemprego.pt/carreiras/emprego-para-portadores-de-defici%C3%Aancia/5191> . [Acesso em Agosto de 2016]
16. Graen, George B. & Uhl-Bien, Mary (1995) "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp. 219-247.
17. Instituto do Emprego e Formação Profissional (2015). "Adaptação de Postos de Trabalho e Eliminação de Barreiras Arquitetónicas", 3 p. Disponível: <https://www.iefp.pt/documents/10181/190877/Ficha+Sintese+Adaptacao+de+Postos+de+Trabalho+e+Eliminacao+de+Barreiras+Arquitetonicas+%28vf+02-12-2015%29.pdf/15b9b03c-5ae0-4f41-9232-e2e5bdc2d9ab> . [Acesso em dezembro de 2015]
18. Instituto do Emprego e Formação Profissional (2015). "Manual de Procedimentos: Adaptação de Postos de Trabalho e Eliminação de Barreiras Arquitetónicas", 38 p. Disponível: <https://www.iefp.pt/documents/10181/190877/Manual+procedimentos+-+30-07-2015/5d4e85ed-bf5c-4fc6-84f6-e1fc33df7e68> . [Acesso em dezembro de 2015]
19. Jones, Gwen E. (1997) "Advancement Opportunity Issues for Persons with Disabilities", *Human Resource Management Review*, 7 (1), pp. 55-76.
20. Lee, Barbara A. & Newman, Karen A. (1995) "Employer Responses to Disability: Preliminary Evidence and a Research Agenda", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8 (3), pp. 209-229.
21. Lee, Barbara A. (1996) "Legal requirements and employer responses to accommodating employees with disabilities", *Human Resource Management Review*, 6 (4), pp. 231-251.
22. Lund, John & DeClercq, Neill (1996) "Production Standards and the American with Disabilities Act: A Preliminary Review and Analysis", *Labor Studies Journal*, 21 (3), pp. 40-54.
23. Management Study Guide. "Leadership-Member Exchange (LMX) Theory". (Online) Disponível: <http://www.managementstudyguide.com/lmx-theory.htm> . [Acesso em dezembro de 2015]
24. Miller, Brian K. & Werner, Steve (2005) "Factors influencing the inflation of task performance ratings for workers with disabilities and contextual performance ratings for their coworkers", *Human Performance*, 18 (3), pp. 309-329.
25. OIT (2007), "Facts on disability in the world of work". Disponível: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_087707.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_087707.pdf) [Acesso em dezembro de 2015]
26. Pulakos, Elaine D. & Wexley, Kenneth N. (1983) "The Relationship Among Perceptual Similarity, Sex, and Performance Ratings in Manager-Subordinate Dyads", *Academy of Management Journal*, 26 (1), pp. 129-139.

27. Rabenhorst, Eduardo Ramalho (2005), “Ser e dever ser na teoria kelseniana do direito”, *Direito e Liberdade*, (Online), 1 (1), pp.119-130. Disponível: <http://esmarn.tjrn.jus.br/revistas> . [Acesso em dezembro de 2015].
28. Scherich, Dayl L. (1996) “Job Accommodations in the Workplace for Persons who are Deaf or Hard of Hearing: Current Practices and Recommendations”, *Journal of Rehabilitation*, 62 (2), pp. 27-35.
29. Silveira, Nereida & Hanashiro, Darcy (2009) “Similaridade e Dissimilaridade entre Superiores e Subordinados e suas Implicações para a Qualidade da Relação Diádica”, *Revista de Administração Contemporânea*, 13 (1), pp. 117-135.
30. Stone, Dianna L. & Colella, Adrienne (1996) “A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations”, *Academy of Management Review*, 21 (2), pp. 352-401.
31. Strauss, Judy P., Barrick, Murray R., Connerley, Mary L. (2001) "An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 637-657.
32. U.S. Department of Education (2004), “Handbook for Reasonable Accommodations”, 72 p. Disponível: <http://www2.ed.gov/policy/gen/leg/foia/acshbom3.pdf> . [Acesso em dezembro de 2015].
33. Williams-Whitt, Kelly (2008) "Disability at Work and the Performance Paradox", *Proceedings of the 60th Annual Meeting of the Labor and Employment Relations Association*. New Orleans, pp. 1-17

# **ANEXOS**

## **ANEXO A – Guiões de entrevista**

### **A.1. GUIÃO DE ENTREVISTA PARA TRABALHADORES PORTADORES DE DEFICIÊNCIA**

# **A Avaliação de Desempenho de Trabalhadores Portadores de Deficiência**

## **APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS DA ENTREVISTA**

Bom dia/Boa tarde.

Sou aluna do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no ISCTE. No âmbito da minha dissertação de mestrado, estou a desenvolver um estudo sobre A Avaliação de Desempenho de Trabalhadores Portadores de Deficiência, com o objetivo de saber se as empresas portuguesas detêm práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas a estes trabalhadores.

É neste contexto que peço, desde já, a sua autorização para a gravação da entrevista que se segue, onde irei abordar algumas questões em torno de medidas de integração, padrões de desempenho e resultados de Avaliação de Desempenho de TPD's. A gravação da entrevista serve para, mais tarde, simplificar o processo de transcrição da mesma, e posterior análise qualitativa.

Posso assegurar-lhe que toda e qualquer informação recolhida a partir desta entrevista é destinada única e exclusivamente à realização da parte empírica da minha dissertação de mestrado.

A entrevista não tem à partida um tempo pré-definido, pelo que tem a liberdade para demorar o tempo que considerar conveniente a responder.

Agradeço imenso a sua disponibilidade em participar!

[Ligar o gravador]

# GUIÃO DE ENTREVISTA PARA TRABALHADORES PORTADORES DE DEFICIÊNCIA

[Começo por lhe colocar algumas questões de caracterização...]

## I - CARACTERIZAÇÃO

0. Sexo  Masculino  Feminino
1. Idade/Ano de Nascimento: \_\_\_\_ anos
2. Naturalidade: \_\_\_\_\_
3. Onde é que reside atualmente? \_\_\_\_\_
4. Escolaridade: \_\_\_\_\_
5. Profissão: \_\_\_\_\_ 5.1. Quais são exatamente as suas funções?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

[Vamos agora falar um pouco sobre a adaptação dos postos de trabalho aos trabalhadores portadores de deficiência e os seus efeitos no desempenho...]

## II – MEDIDAS (RAZOÁVEIS) DE INTEGRAÇÃO

1. O que entende por medidas de integração para TPD's?
2. No seu caso, sente que necessita de alguma(s) medida(s)? Se SIM, qual/quais? Que impacto teria(m) no seu desempenho?
3. No seu caso, foi/foram feito(s) algum(ns) ajuste(s) nas instalações ou adquiriram equipamento(s) específico(s)? Se SIM, por favor descreva o(s) processo(s) e indique se a partir daí o seu desempenho melhorou.
4. Por favor, fale-me um pouco sobre a sua condição...  
(Explorar):
  - Qual/quais o(s) efeito(s) que tem no desempenho das suas funções?
  - Alguma das suas funções é realizada em equipa? Se SIM, sente que a sua condição influencia o desempenho da equipa? Se SIM, de que forma?

- Houve alguma tarefa em que sentiu dificuldade em desempenhar devido à sua deficiência? Se SIM, acha que a situação podia ter sido evitada? Se SIM, de que forma?

5. De um modo geral, qual/quais considera ser(em) o(s) efeito(s) da implementação de medidas no desempenho de TPD's?

(Explorar):

- Que alterações são exatamente sentidas?

6. Como é posta em prática uma medida de integração na empresa onde trabalha?

(Explorar):

- Em que circunstâncias?

- Quem é/são o(s) interveniente(s) na ação?

- Considera que o processo necessita de melhorias? Se SIM, especifique.

7. Qual julga ser a opinião dos seus colegas de trabalho/empregadores, em relação à implementação de medidas de integração e o seu efeito no desempenho?

(Explorar):

- Acha que os seus colegas de trabalho/empregadores reconhecem algum efeito no desempenho dos colegas de trabalho, enquanto equipa? Se SIM, de que forma?

- Acha que existe alguma dificuldade para os seus colegas de trabalho/empregadores, subjacente à implementação de medidas? Se SIM, de que tipo? Nesse caso, considera útil a adoção de uma medida alternativa?

8. O seu empregador já recorreu a algum tipo de apoio externo para implementar medidas de integração (e.g. serviços de Reabilitação Profissional, outras fontes externas,...)?

(Explorar):

- Se SIM, qual/quais? Em que consistia(m)? De quem partiu a iniciativa (do TPD, do empregador)? Como avalia esse(s) apoio(s)?

- Se NÃO, porquê?

[Vamos agora falar um pouco sobre os padrões de desempenho e o seu efeito nas classificações dos trabalhadores portadores de deficiência...]

### **III – PADRÕES DE DESEMPENHO**

1. Como é que avalia os padrões de desempenho estipulados pela sua empresa?
2. Considera que, de acordo com a sua deficiência, deviam ser realizadas algumas adaptações? Se SIM, em que sentido? Que impacto poderia ter no seu desempenho?
3. Quais pensa serem as expectativas que o seu empregador tem de si, de acordo com os padrões de desempenho, comparativamente aos seus colegas de trabalho?

(Explorar):

- Acha que existem diferenças nos padrões de desempenho, por comparação com os seus colegas de trabalho? Se SIM, em que medida?

4. Acha que os padrões de desempenho claros, descritivos e específicos facilitam o desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência?

(Explorar):

- Se SIM, de que forma?

- Considera que partindo dessa descrição, é possível identificar medidas de integração necessárias? Se SIM, a decisão de as implementar pode prever o nível de desempenho dos TPD's? Se SIM, de que forma?

5. Qual pensa ser a opinião dos seus colegas de trabalho/empregador sobre o efeito dos padrões de desempenho nas classificações de TPD's?

[Por último, vamos agora falar um pouco sobre os resultados das Avaliações de Desempenho de trabalhadores portadores de deficiência ...]

#### **IV – AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO DE TPD's**

1. Quais foram os seus resultados na última Avaliação de Desempenho?
2. No seu caso, sente que as classificações que lhe atribuem são justas? Se NÃO, explique porque acha que isso acontece?
3. Qual pensa ser a opinião dos seus colegas de trabalho/empregadores sobre os resultados da sua Avaliação de Desempenho?
4. Comparativamente aos seus colegas de trabalho, acha que existem diferenças nos resultados de Avaliação de Desempenho? Se SIM, que significado/explicação atribui a essas diferenças?

5. Como define a relação que desenvolve com o seu supervisor? Qual/quais o(s) efeito(s) que a relação tem no seu desempenho?
6. E a relação com os seus colegas de trabalho, como a define? Que efeito(s) tem no seu desempenho?
7. A relação que o seu supervisor desenvolve consigo é diferente da relação que tem com outros colegas? Se SIM, em que medida? (descreva essas diferenças, por favor)
8. Acha que a sua deficiência tem algum impacto na relação que desenvolve com o seu líder? Se SIM, qual/ quais? (Descreva, por favor)
9. No geral, acha que as classificações de desempenho de TPD's são influenciadas por estereótipos por parte dos supervisores? Se SIM, de que forma?
10. No geral, considera que os supervisores atribuem classificações de desempenho aos TPD's, de acordo com o que é socialmente desejável?
11. Na sua opinião, deve ou não atribuir-se classificações negativas aos TPD's? Porquê?
12. Haveria alguma possibilidade de melhorar as suas classificações de desempenho? Se SIM, de que forma?

[Chegámos ao fim da entrevista.  
Tem alguma questão que considera pertinente colocar ou desenvolver melhor?  
Muito obrigado pela colaboração!]

A Entrevistadora: _____
Data: __ / __ / __      Local: _____
Observações: _____
_____
_____
_____

**A.2. GUIÃO DE ENTREVISTA PARA COLEGAS DE  
TRABALHO DE TRABALHADORES PORTADORES DE  
DEFICIÊNCIA**

# **A Avaliação de Desempenho de Trabalhadores Portadores de Deficiência**

## **APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS DA ENTREVISTA**

Bom dia/Boa tarde.

Sou aluna do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no ISCTE. No âmbito da minha dissertação de mestrado, estou a desenvolver um estudo sobre A Avaliação de Desempenho de Trabalhadores Portadores de Deficiência, com o objetivo de saber se as empresas portuguesas detêm práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas a estes trabalhadores.

É neste contexto que peço, desde já, a sua autorização para a gravação da entrevista que se segue, onde irei abordar algumas questões em torno de medidas de integração, padrões de desempenho e resultados de Avaliação de Desempenho de TPD's. A gravação da entrevista serve para, mais tarde, simplificar o processo de transcrição da mesma, e posterior análise qualitativa.

Posso assegurar-lhe que toda e qualquer informação recolhida a partir desta entrevista é destinada única e exclusivamente à realização da parte empírica da minha dissertação de mestrado.

A entrevista não tem à partida um tempo pré-definido, pelo que tem a liberdade para demorar o tempo que considerar conveniente a responder.

Agradeço imenso a sua disponibilidade em participar!

[Ligar o gravador]

# GUIÃO DE ENTREVISTA PARA COLEGAS DE TRABALHO DE TRABALHADORES PORTADORES DE DEFICIÊNCIA

[Começo por lhe colocar algumas questões de caracterização...]

## I - CARACTERIZAÇÃO

0. Sexo  Masculino  Feminino
1. Idade/Ano de Nascimento: \_\_\_\_ anos
2. Naturalidade: \_\_\_\_\_
3. Onde é que reside atualmente? \_\_\_\_\_
4. Escolaridade: \_\_\_\_\_
5. Profissão: \_\_\_\_\_ 5.1. Quais são exatamente as suas funções?

---

---

[Vamos agora falar um pouco sobre a adaptação dos postos de trabalho aos trabalhadores portadores de deficiência e os seus efeitos no desempenho...]

## II – MEDIDAS (RAZOÁVEIS) DE INTEGRAÇÃO

1. Sente que algum dos seus colegas portadores de deficiência necessita de alguma(s) medida(s)? Se SIM, qual/quais? Que impacto teria(m) no desempenho do colega?
2. Foi/foram feito(s) algum(ns) ajuste(s) nas instalações ou adquirido equipamento(s) específico(s) para o(s) seu(s) colega(s) portador(es) de deficiência? Se SIM, por favor descreva o(s) processo(s) e indique se a partir daí o seu desempenho dele(s) melhorou.
3. Por favor, fale-me um pouco sobre a sua condição de deficiência do(s) seu(s) colega(s)...  
(Explorar):
  - De um modo geral, qual/quais o(s) efeito(s) que tem no desempenho das funções?
  - Alguma das funções é realizada em equipa? Se SIM, sente que a deficiência influencia o desempenho da equipa? Se SIM, de que forma?

- Sente que há tarefas em que o(s) seu(s) colega(s) tem dificuldade em desempenhar devido à deficiência? Se SIM, acha que essa situação pode ser melhorada? Se SIM, de que forma?
4. De um modo geral, qual/quais considera ser(em) o(s) efeito(s) da implementação de medidas no desempenho de TPD's?
- (Explorar):
- Que alterações são exatamente sentidas?
5. Como é posta em prática uma medida de integração na empresa onde trabalha?
- (Explorar):
- Em que circunstâncias?
  - Quem é/são o(s) interveniente(s) na ação?
  - Considera que o processo necessita de melhorias? Se SIM, especifique.
6. Qual julga ser a opinião do seu empregador relativamente à implementação de medidas e o seu efeito no desempenho?
- (Explorar):
- Sente que o seu empregador reconhece algum efeito no seu desempenho, enquanto equipa? Se SIM, de que forma?
7. Existe alguma dificuldade para o seu empregador, subjacente à implementação de medidas?
- (Explorar):
- Se SIM, de que tipo? Nesse caso, considera útil a adoção de uma medida alternativa?
8. O seu empregador já recorreu a algum tipo de apoio externo para implementar medidas (e.g. serviços de Reabilitação Profissional, outras fontes externas,...)?
- (Explorar):
- Se SIM, qual/quais? Em que consistia(m)? De quem partiu a iniciativa (do TPD, do empregador)? Como avalia esse(s) apoio(s)?
  - Se NÃO, porquê?

[Vamos agora falar um pouco sobre os padrões de desempenho e o seu efeito nas classificações dos trabalhadores portadores de deficiência...]

### **III – PADRÕES DE DESEMPENHO**

1. Considera que, de acordo com a deficiência do(s) seu(s) colega(s), deviam ser realizadas algumas adaptações? Se SIM, em que sentido? Que impacto poderia ter no desempenho?

2. Quais pensa ser as expectativas que o seu empregador tem de si, de acordo com os padrões de desempenho, comparativamente ao(s) seu(s) colega(s) portador(es) de deficiência?

(Explorar):

- Existem diferenças nos padrões de desempenho, por comparação com o(s) seu(s) colega(s)? Se SIM, em que medida?

3. Considera que os padrões de desempenho claros, descritivos e específicos facilitam o desempenho dos TPD's?

(Explorar):

- Se SIM, de que forma?

- Considera que partindo dessa descrição, é possível identificar medidas de integração necessárias? Se SIM, a decisão de as implementar pode prever o nível de desempenho dos TPD's? Se SIM, de que forma?

4. Qual pensa ser a opinião do seu empregador sobre o efeito dos padrões de desempenho nas classificações de TPD's?

[Por último, vamos agora falar um pouco sobre os resultados das Avaliações de Desempenho de trabalhadores portadores de deficiência ...]

### **IV – AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO DE TPD's**

1. Como descreve os resultados dos TPD's em termos de Avaliação de Desempenho?

2. Qual é a sua opinião sobre esses resultados? Sente que as classificações que atribuem ao(s) TPD(s) é justa? Se NÃO, explique porque acha que isso acontece?

3. Qual pensa ser a opinião do seu empregador sobre esses resultados da Avaliação de Desempenho do(s) TPD(s)?
4. Comparativamente ao(s) TPD(s), existem diferenças nos resultados de Avaliação de Desempenho? Se SIM, que significado/explicação atribui a essas diferenças?
5. Como define a relação que o(s) TPD(s) desenvolve(m) com o seu supervisor? Qual/quais o(s) efeito(s) que a relação tem no desempenho dele(s)?  
(Explorar):  
- Essa relação é diferente da que o supervisor tem consigo? Se SIM, em que medida?
6. E a relação que o(s) TPD(s) desenvolve(m) consigo é diferente da relação que tem com os restantes colegas? Se SIM, em que medida? (descreva essas diferenças, p.f.) Tem efeitos no desempenho? Se SIM, quais?
7. Considera que a deficiência do(s) seu(s) colega(s) tem algum impacto na relação que desenvolve(m) com o supervisor? Se SIM, qual/quais? (Descreva, por favor)
8. No geral, acha que as classificações de desempenho de TPD's são influenciadas por estereótipos por parte dos supervisores? Se SIM, de que forma?
9. No geral, considera que os supervisores atribuem classificações de desempenho aos TPD's, de acordo com o que é socialmente desejável?
10. Na sua opinião, deve ou não atribuir-se classificações negativas aos TPD's? Porquê?
11. Haveria alguma possibilidade de melhorar as classificações de desempenho de TPD's? Se SIM, de que forma?

[Chegámos ao fim da entrevista.

Tem alguma questão que considera pertinente colocar ou desenvolver melhor?

Muito obrigado pela colaboração!]

A Entrevistadora: _____ Data: __ / __ / __      Local: _____ Observações: _____ _____ _____ _____
--

### **A.3. GUIÃO DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTES ORGANIZACIONAIS**

# **A Avaliação de Desempenho de Trabalhadores Portadores de Deficiência**

## **APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS DA ENTREVISTA**

Bom dia/Boa tarde.

Sou aluna do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no ISCTE. No âmbito da minha dissertação de mestrado, estou a desenvolver um estudo sobre A Avaliação de Desempenho de Trabalhadores Portadores de Deficiência, com o objetivo de saber se as empresas portuguesas detêm práticas de Avaliação de Desempenho adaptadas a estes trabalhadores.

É neste contexto que peço, desde já, a sua autorização para a gravação da entrevista que se segue, onde irei abordar algumas questões em torno de medidas de integração, padrões de desempenho e resultados de Avaliação de Desempenho de TPD's. A gravação da entrevista serve para, mais tarde, simplificar o processo de transcrição da mesma, e posterior análise qualitativa.

Posso assegurar-lhe que toda e qualquer informação recolhida a partir desta entrevista é destinada única e exclusivamente à realização da parte empírica da minha dissertação de mestrado.

A entrevista não tem à partida um tempo pré-definido, pelo que tem a liberdade para demorar o tempo que considerar conveniente a responder.

Agradeço imenso a sua disponibilidade em participar!

[Ligar o gravador]

## **GUIÃO DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTES ORGANIZACIONAIS**

[Começo por lhe colocar algumas questões de caracterização...]

### **I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO**

0. Identificação da empresa: \_\_\_\_\_
1. Número de trabalhadores da empresa (e em particular de TPD's)  
\_\_\_\_\_
2. Posição do entrevistado na empresa: \_\_\_\_\_
3. Escolaridade e área de formação do entrevistado: \_\_\_\_\_

[Vamos agora falar um pouco sobre a adaptação dos postos de trabalho aos trabalhadores portadores de deficiência e os seus efeitos no desempenho...]

### **II – MEDIDAS (RAZOÁVEIS) DE INTEGRAÇÃO**

1. Foi feito algum ajuste nas instalações ou adquirido equipamento específico para os seus TPD's? Se SIM, por favor descreva o(s) processo(s) e indique se a partir daí o desempenho deles melhorou. Se NÃO, porquê?
2. De um modo geral, qual/quais o(s) efeito(s) que as deficiências têm no desempenho das funções dos seus trabalhadores?
3. As condições de deficiência dos seus trabalhadores influencia o desempenho dos restantes colegas de trabalho? Se SIM, de que forma?  
(Explorar):
  - Houve alguma tarefa na qual notou dificuldade por parte de algum TPD? Se SIM, acha que a situação podia ter sido evitada? Se SIM, de que forma?
4. De um modo geral, qual/quais considera ser(em) o(s) efeito(s) da implementação de medidas no desempenho de TPD's?  
(Explorar):
  - Que alterações são exatamente sentidas?
5. Como é posta em prática uma medida de integração na sua empresa?  
(Explorar):
  - Em que circunstâncias?
  - Quem é/são o(s) interveniente(s) na ação?
  - Considera que o processo necessita de melhorias? Se SIM, especifique.

6. Qual julga ser a opinião dos seus trabalhadores, no geral, relativamente à implementação de medidas e o seu efeito no desempenho?

(Explorar):

- Acha que os seus trabalhadores reconhecem algum efeito no desempenho, enquanto equipa? Se SIM, de que forma?

7. Existe alguma dificuldade subjacente à implementação de medidas?

(Explorar):

- Se SIM, de que tipo?

- Considera útil a adoção de uma medida alternativa?

- Como avalia o custo-benefício da implementação de medidas, em termos de desempenho?

8. A sua empresa já recorreu a algum tipo de apoio externo para implementar medidas de integração (e.g. serviços de Reabilitação Profissional, outras fontes externas,...)?

(Explorar):

- Se SIM, qual/quais? Em que consistia(m)? De quem partiu a iniciativa?

- Como avalia esse(s) apoio(s)?

- Se NÃO, porquê?

[Vamos agora falar um pouco sobre os padrões de desempenho e o seu efeito nas classificações dos trabalhadores portadores de deficiência...]

### **III – PADRÕES DE DESEMPENHO**

1. Quais são as expectativas que tem dos seus TPD's, de acordo com os padrões de desempenho, por comparação com os restantes trabalhadores?

(Explorar):

- Existem diferenças nos padrões de desempenho entre os TPD's e os restantes trabalhadores? Se SIM, em que medida?

2. Acha que os padrões de desempenho claros, descritivos e específicos facilitam o desempenho dos TPD's?

(Explorar):

- Se SIM, de que forma?

3. Considera que partindo dessa descrição, é possível identificar medidas de integração necessárias? Se SIM, a decisão de as implementar pode prever o nível de desempenho dos TPD's? Se SIM, de que forma?
4. Qual pensa ser, no geral, a opinião dos seus trabalhadores sobre o efeito dos padrões de desempenho nas classificações de TPD's?

[Por último, vamos agora falar um pouco sobre os resultados das Avaliações de Desempenho de trabalhadores portadores de deficiência ...]

#### IV – AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO DE TPD's

1. Como descreve os resultados dos TPD's na última Avaliação de Desempenho?
2. Qual pensa ser a opinião dos trabalhadores, no geral, sobre esses resultados?
3. Existem diferenças nas classificações de desempenho entre os TPD's e os restantes trabalhadores? Se SIM, que significado atribui a essas diferenças?
4. Como define a relação que desenvolve com os seus trabalhadores? E a relação com os seus TPD's?  
(Explorar):  
- Qual o efeito que a relação tem no desempenho?
5. A condição de deficiência tem algum impacto na relação que desenvolve com um determinado trabalhador? Se SIM, qual/quais?
6. Na sua opinião, deve ou não atribuir-se classificações negativas aos TPD's? Porquê?
7. Haveria alguma possibilidade de melhorar as classificações de desempenho destes trabalhadores? Se SIM, de que forma?

[Chegámos ao fim da entrevista.  
Tem alguma questão que considera pertinente colocar ou desenvolver melhor?  
Muito obrigado pela colaboração!]

A Entrevistadora: _____ Data: ___ / ___ / ___      Local: _____ Observações: _____ _____ _____ _____
---

## **ANEXO B – Transcrições**

### **B.1. TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS REALIZADAS À EMPRESA A**

1	Transcrição <i>Verbatim</i> da Entrevista ao TPD
2	<b>E:</b> Começo por lhe colocar algumas questões de caracterização... O sexo é feminino, que idade tem?
3	<b>e:</b> Tenho 29.
4	<b>E:</b> 29?
5	<b>e:</b> Sim.
6	<b>E:</b> Qual é a sua naturalidade?
7	<b>e:</b> Portuguesa.
8	<b>E:</b> [pausa] E onde é que reside a “Madalena” atualmente?
9	<b>e:</b> Aa... Casal de Cambra.
10	<b>E:</b> Casal de Cambra?
11	<b>e:</b> de Cambra, sim.
12	<b>E:</b> [pausa] Qual é a sua escolaridade?
13	<b>e:</b> Aa Décimo segundo.
14	<b>E:</b> E a profissão?
15	<b>e:</b> Aa... é Técnico...
16	<b>E:</b> Sim...
17	<b>e:</b> aa.. Administrativo de Planeamento.
18	<b>E:</b> [pausa] Quais são exatamente as funções que desempenha?
19	<b>e:</b> ... O que eu tenho de fazer é... eu estou com a preparação, há várias, naquele Departamento há vários grupos... há... para terminais, placa... carga... há várias áreas, cada tem aa um grupo de... horários, com pessoas... e... temos que baseado nas/ nas necessidades que és os números de... de pessoas que têm de estar a determinadas horas para garantir a operação, aa... que é os quantitativos... aaa temos que... garantir, que nesses horários as pessoas estejam/ estejam lá, eu não me estou bem a expl/ a explicar aa.. aquilo não é fácil de explicar [risos], que... como por exemplo, eu tenho uma pessoa, tenho cinco pessoas à tarde, no turno das catorze, e eu só preciso de duas, e tenho, uma, só no turno das cinco e meia da manhã, tenho de passar pelo menos uma, para as cinco e meia da manhã porque eu preciso de duas, às cinco e meia só tenho uma. Então nós temos ou telefonar, para acordo, ou então podemos fazer, que é, é um documento, uma comunicação interna, que me vai fazer, de X dia aa... de... tem que ser o turno todo, os cinco dias, seguido, ou de manhã, o que tiver de manhã tem de passar, se eu precisar dele à tarde tem de passar o turno todo, para a tarde, porque eu obri/ como é obrigatório não é, se, Se... for... por acordos, posso pedir só um dia.
20	<b>E:</b> Muito bem. Vamos agora falar um pouco sobre a adaptação...
21	<b>e:</b> Sim...
22	<b>E:</b> dos postos de trabalho, a pessoas com deficiência, e os efeitos que poderá ter essas

	medidas no desempenho. Como eu estava a explicar há pouco, essas medidas pode ser uma política... como pode ser uma adaptação física.
23	<b>e:</b> Sim sim!
24	<b>E:</b> Pronto. O que é que a senhora entende por estas medidas de integração... para trabalhadores portadores de deficiência?
25	<b>e:</b> Mas aqui? Ou...
26	<b>E:</b> No geral! No geral.
27	<b>e:</b> No geral? ... Eu acho que... as pessoas não têm muito bem a noção do que é... então não/ não contratam.
28	<b>E:</b> Pois... no seu caso, sente que necessita de alguma medida... a ser tomada pela empresa?
29	<b>e:</b> Aqui assim, olha fui muito bem acolhida quando vim para aqui, e... muito... porque... por causa... [comoção] estou um bocado ansiosa, estou um bocado nervosa... porque... [comoção] [pausa] porque... [comoção] [pausa]
30	<b>E:</b> Tenha calma! Tem todo o tempo do mundo!
31	<b>e:</b> [comoção] Aii... no geral [pausa] porque... eu quando vim para aqui... eu não estava à espera, vim como estagiária, e não estava à espera de ser tão bem recebida aa explicaram-me tudo como é que funcionava... aa os meus colegas sempre a apoiarem-me a ajudarem-me aa muito bem recebida, muito bem tratada... sem... qualquer discriminação! Sem nada. Pronto. Aaa como não estava, não estava mesmo à espera porque o mundo do trabalho lá fora é tudo... aish [risos] meu deus! [risos]
32	<b>E:</b> Mas em termos de medidas mesmo... sente/ então não sente que precisa que seja tomada alguma medida?
33	<b>e:</b> Aa eu agora estou... este contrato é um contrato incerto.
34	<b>E:</b> Sim.
35	<b>e:</b> Aa... eu estou a substituir uma colega minha que ela está de... está de... baixa, que ela teve cancro, pronto, eu gostava mesmo era de poder ficar na empresa. [risos] é só isso... assim...
36	<b>E:</b> Pronto, então no seu caso, para além dessa... desse acolhimento todo... que, está-me a dizer que tem a ver com os colegas, que foi muito bem recebida e...
37	<b>e:</b> Sim sim sim!
38	<b>E:</b> E as chefias... pronto, para além disso, não foi feito nenhum ajuste? Não/ não foi preciso ajustá-la... as condições foram iguais...
39	<b>e:</b> Sim sim!
40	<b>E:</b> Ou foi preciso alguma medida, por exemplo: para uma pessoa que tenha uma cadeira de rodas, se calhar é preciso, adaptar o espaço!
41	<b>e:</b> Sim, sim sim.
42	<b>E:</b> No seu caso, foi preciso tomarem alguma medida?

43	<b>e:</b> Não porque, como... eu trabalho... aa na secre/ na secretária, tenho cadeira estou sempre sentada, se eu tivesse em pé... aí já pronto. Não foi... O meu problema aqui não.
44	<b>E:</b> Não foi preciso.
45	<b>e:</b> Sim, sim...
46	<b>E:</b> Claro, porque o trabalho é sempre sentada, não tem esse...
47	<b>e:</b> Mas eu... eu... trabalho... ao fim de semana... não sei se... se também... aa queres... aproveitar, não sei se é... se é mesmo só aqui...
48	<b>E:</b> Toda a informação é...
49	<b>e:</b> Porque eu ao fim de semana trabalho no... no <i>Intermarché</i> .
50	<b>E:</b> Se não for indiscrição, queria-lhe pedir por favor que me falasse da sua condição.
51	<b>e:</b> Sim.
52	<b>E:</b> Da sua condição de deficiência.
53	<b>e:</b> Aa o que eu tenho é uma dismetria, da perna esquerda para a perna direita, que parece coisa pouca mas afeta o corpo todo...
54	<b>E:</b> Claro.
55	<b>e:</b> Desde, porque... a nossa... zona lombar e a nossa cintura, sustenta o nosso peso, e quando está... desequilibrado... aaa fragiliza este lado, este abdómen, lombar...
56	<b>E:</b> Hum-hum.
57	<b>e:</b> E... a coluna fica torta... e o peso também... [pausa] aaa só de um lado e... o andar, TUDO! Os tendões, TUDO.
58	<b>E:</b> E sente que essa, essa sua condição pode ter algum efeito, qualquer tipo de efeito no seu desempenho? ... das suas funções?
59	<b>e:</b> Aqui não!
60	<b>E:</b> Aqui não?
61	<b>e:</b> Aqui não...
62	<b>E:</b> De todo?
63	<b>e:</b> Não.
64	<b>E:</b> Alguma das suas funções é realizada em equipa?
65	<b>e:</b> Aqui/ aqui/ aqui é sempre em equipa.
66	<b>E:</b> É sempre em equipa.
67	<b>e:</b> É.
68	<b>E:</b> E sente que a sua condição pode influenciar o desempenho, da equipa? Nã/ não influencia o seu desempenho...
69	<b>e:</b> Sim...

70	<b>E:</b> ... mas sente que... pode influenciar o desempenho dos seus colegas, por exemplo?
71	<b>e:</b> Aa acho que não... não.
72	<b>E:</b> Não? [pausa] Houve alguma tarefa em que sentiu...
73	<b>e:</b> Sim...
74	<b>E:</b> Já me explicou que aqui não tem sentido dificuldades, mas, houve alguma tarefa específica, desde que entrou até agora, que... sentiu alguma dificuldade?
75	<b>e:</b> [pausa] tarefas... eu ao princípio... sentia porque... como tenho que trabalhar com dois programas e não sabia muito bem aquilo... então, sentia dificuldade, sim! Mas tinha... sempre... colegas a apoiar-me.
76	<b>E:</b> Claro. E acha que essa situação quando sentiu dificuldade podia ter sido evitada? Podia não ter acontecido... por algum motivo?
77	<b>e:</b> Aaa... não porque... como eu estava a começar, era normal não saber muito bem...
78	<b>E:</b> De um modo geral, não/ não no seu caso, mas de um modo geral, de outras pessoas com as mesmas condições ou outras... como a sua, sente que... pode haver efeitos, de... medidas na/ no desempenho das pessoas? Se melhora... se piora... se o desempenho é o mesmo...
79	<b>e:</b> Na... noutras pesso/ no geral?
80	<b>E:</b> Noutras pessoas, sim! No geral.
81	<b>e:</b> Eu acho que... noutras pessoas, não digo aqui. [pausa] Mas... outras pessoas eu acho que... não acreditam, no trabalho delas. Então muitas vezes...
82	<b>E:</b> E à partida isso já é um...
83	<b>e:</b> Não... ou não dão o trabalho, ou desprezam [pausa] porque não acreditam... Pensam “ai aquela é uma totó” [risos] “Não vou dar isto ou não vou... aaa”, ou mesmo não querem saber!
84	<b>E:</b> Pronto, mas o que eu estou a perguntar, é: aa...uma vez contratadas, imaginando...
85	<b>e:</b> Sim.
86	<b>E:</b> uma vez, essas pessoas sendo contratadas...
87	<b>e:</b> Hum-hum.
88	<b>E:</b> [pausa] como eu estava a dar o exemplo da cadeira de rodas à pouco.
89	<b>e:</b> Sim.
90	<b>E:</b> Acha que, um trabalhador que depois de ser contratado, está com/ está numa cadeira de rodas, precisa de uma determinada medida de im/ de implementação, não é?
91	<b>e:</b> Sim.
92	<b>E:</b> Como eu estava a dizer, arranjar um espaço maior porque a cadeira de rodas simplesmente não...
93	<b>e:</b> Não não bater sim, sim!

94	<b>E:</b> não cabe! Não tem espaço...
95	<b>e:</b> Sim.
96	<b>E:</b> Acha que este tipo de medidas, implementadas aos/ aos trabalhadores, faz com que eles desem/ desempenhem melhor as suas funções?
97	<b>e:</b> Ahhh SIM sim! E há uma outra que também... que é por exemplo, a pessoa que está numa cadeira de rodas, ou mesmo sem estar numa cadeira de rodas, precisa de uma terceira para ir à casa de banho [pausa] por exemplo, ... isso aí é que... muitas das vezes as pessoas não são... também contratadas por causa disso também! Como falta a terceira essa terceira essa ajuda, a pessoa também não pode sair... não vai pedir ao colega “olha [risos] aa olha”... pois...
98	<b>E:</b> E que alterações é que acha que podem ser exatamente sentidas? Ok! Nós implementamos a medida, e depois? A partir daí como é que fica o desempenho da pessoa?
99	<b>e:</b> Aa acho que assim ela vai ter... vai acreditar mais nela, vai-se sentir mais segura e mais à-vontade para poder...
100	<b>E:</b> [pausa] E aqui na empresa como é que, acha que é posta em prática uma medida? No seu caso, não é necessário, mas... noutros casos, como é que acha que é posta em prática? Aa, isto é, em que circunstâncias... quem é que deverá ser o interveniente na ação, ou seja, quem é que implementa mesmo a medida...
101	<b>e:</b> Eu penso que é mesmo... aa, por exemplo, se eu precisasse...
102	<b>E:</b> Claro, é isso mesmo.
103	<b>e:</b> Se eu precisasse, falaria com o Diretor, dos Recursos Humanos, e ele falaria...
104	<b>E:</b> O “Vicente”?
105	<b>e:</b> Sim. E ele falaria superiormente, e depois aa de certeza que arranjavam essa medida.
106	<b>E:</b> Claro. E considera, que esse processo necessita de melhorias?
107	<b>e:</b> Este, o meu? Agora?
108	<b>E:</b> Não! Este processo de implementação da empresa, necessita de alguma melhoria?
109	<b>e:</b> Mas... aa... está-se a referir no caso, se fosse...
110	<b>E:</b> Se fosse preciso...
111	<b>e:</b> Se fosse preciso...
112	<b>E:</b> Uma medida, sim!
113	<b>e:</b> Se agora se a empresa quisesse contratar uma pessoa de cadeira de rodas por exemplo?
114	<b>E:</b> Não! Se quisesse implementar uma medida, porque às vezes há obstáculos...
115	<b>e:</b> Sim!
116	<b>E:</b> nessas medidas não é, porque...

117	<b>e:</b> Sim!
118	<b>E:</b> por norma têm custos, mas isso lá mais para a frente já...
119	<b>e:</b> Ahh! Pois... aa... Qual era a pergunta? Se... aa, como é que seria?
120	<b>E:</b> Se se o processo... necessita de melhorias? Porque isso é um processo, não é?
121	<b>e:</b> Sim.
122	<b>E:</b> implementar uma medida é todo um processo. A “Madalena” se calhar não conhece o processo, mas...
123	<b>e:</b> Pois, há muita coisa que eu não/ que eu não sei.
124	<b>E:</b> Claro.
125	<b>e:</b> Aa... acho que sim. Acho que as pessoas não têm mesmo noção. Não. Nem de aa das várias... diversidades de deficiência...
126	<b>E:</b> Claro.
127	<b>e:</b> Nem de conhecimento dessas... porque essas pessoas
128	<b>E:</b> Essa resposta que me está a dar já/ já é uma resposta aa...
129	<b>e:</b> Sim!
130	<b>E:</b> Sólida, porque o que me está a dizer a “Madalena”...
131	<b>e:</b> Sim!
132	<b>E:</b> é que uma das melhorias é as pessoas informarem-se mais, sobre o assunto?
133	<b>e:</b> Sim! Sim, porque a maioria das pessoas pensam... vêm uma pessoa de cadeira de rodas pensam... que a pessoa aa... por exemplo, usa fraldas [risos], não é verdade! [risos] Como por exemplo, ou então pensam automaticamente daquela pessoa aaa “não é boa da cabeça!” [risos] por exemplo, a maioria das vezes têm esse pensamento, é que a pessoa de cadeira de rodas aa não tem [pausa] noção ou não pensa ou precisa de... pronto aa é uma pessoa dependente completamente, tanto psicologicamente como física, e não é! Hmm.
134	<b>E:</b> Qual julga ser a opinião... (pode responder em separado), tanto dos seus colegas... disse-me que trabalhava em equipa... tanto dos seus colegas como dos seus empregadores, empregadores isto é, o “Madalena” por exemplo... as chefias... qual é que pensa ser a opinião, relativamente a esta implementação de medidas? Se eles acham que valem a pena, se que vale a pena... que é um desperdício...
135	<b>e:</b> Aa, eu acho que... aa... eu penso, que também não nunca falei disto. Mas eu penso, que eles não têm a noção. Não aa é tudo uma novidade! E também quando eu apareci, se calhar também não estavam à espera, se calhar, abri um bocado aa...
136	<b>E:</b> Claro! [pausa] a mentalidade.
137	<b>e:</b> Ficaram assim a pensar “mas o que é que... o que é que será?”
138	<b>E:</b> Ficaram surpreendidos?
139	<b>e:</b> surpreendidos... aa e depois, pronto ficou assim [risos] aa... mas... acho que...

	[pausa]
140	<b>E:</b> mas acha que...
141	<b>e:</b> eu acho que nunca pensaram nisso!
142	<b>E:</b> Mas acha que eles aa uma se/ se porventura tivessem pensado ne/ nessas medidas, não para si, mas no geral, se tivessem pensado nessas medidas, acha que eles consideram... que a implementação das medidas tem... efeitos no desempenho dessas pessoas?
143	<b>e:</b> Aa... eu acho que se conhecem, se tivessem conhecimento dessas medidas e de como é que tudo se funciona e como é que a pessoa... se tivessem a noção! Acho que sim, que acreditavam que a pessoa se tivesse essa medida de forma a poder trabalhar conseguia fazer um trabalho tão bem como outra pessoa que não tem. [pausa] Mas também dependia muito da área, porque...
144	<b>E:</b> Claro, depende da área, depende do tipo de deficiência... que existem várias áreas. Pronto. Ex/ acha que existe alguma dificuldade para estas mesmas pessoas que eu disse, tanto para os colegas como para os empregadores, subjacente à implementação de medidas? Era aqueles obstáculos que eu estava a falar à pouco. Acha que pode existir alguma dificuldade em implementar?
145	<b>e:</b> Aa... mas aa eles tendo conhecimento?
146	<b>E:</b> Sim! Sim sim.
147	<b>e:</b> [pausa] não/ não sei como é que funcionaria aqui. Não.
148	<b>E:</b> Eu há pouco dei o exemplo em termos monetários, mas há vários exemplos. Podem ter dificuldades de... de vários
149	<b>e:</b> Aaa... de...
150	<b>E:</b> de vários tipos.
151	<b>e:</b> A fazer o pedido, aa...
152	<b>E:</b> Claro.
153	<b>e:</b> Epá aqui, não/ não sei... podia demo/ podia demorar, para aí uma semana ou duas, talvez...
154	<b>E:</b> Então, o problema se calhar era era... o tempo...
155	<b>e:</b> O tempo!
156	<b>E:</b> Nesse caso, aaa uma vez que nem todas as medidas são iguais, não é?...
157	<b>e:</b> Hum-hum.
158	<b>E:</b> Tanto quanto há tipos de deficiências, há também tipos de medidas... A “Madalena” não precisa mas há outras deficiências que é necessário implementar medidas!
159	<b>e:</b> Sim, sim!
160	<b>E:</b> Para a pessoa... desempenhar as tarefas, não é?... Como eu lhe estava a dizer, se... essa tarefa, uma tarefa em que a “Madalena” tenha imaginado demora uma semana a

	fazer o pedido, poderá haver tarefas que se calhar num dia está resolvido.
161	<b>e:</b> Sim
162	<b>E:</b> Não é?
163	<b>e:</b> Sim sim! Dependem muito!
164	<b>E:</b> Claro. Pronto. Acha que nesse caso, quando há uma dificuldade em implementar uma medida, considera útil, a adoção de uma medida alternativa? Pensar numa outra medida que seja mais...
165	<b>e:</b> Sim... sim sim.
166	<b>E:</b> O seu empregador já recorreu a algum tipo de apoio externo? Para implementar estas medidas... apoio externo é por exemplo serviços de Reabilitação... outras fontes externas...
167	<b>e:</b> Hmm, não não.
168	<b>E:</b> Porque existem apoios para essas coisas.
169	<b>e:</b> Pois... Penso que eles acho que não têm aqui conhecimento disso.
170	<b>E:</b> Pois... então ele não recorreu porque não tinha conhecimento?
171	<b>e:</b> Sim.
172	<b>E:</b> Vamos agora falar um bocadinho sobre os padrões de desempenho e o efeito nas classificações de trabalhadores portadores de deficiência... [pausa] Considera que, de acordo com a sua condição de deficiência, deviam ser realizadas algumas adaptações?
173	<b>e:</b> De acordo com... a/ a minha deficiência eu acho que não, não!
174	<b>E:</b> E quais pensa serem as expectativas que o seu empregador tem de si, de acordo com os padrões de desempenho?
175	<b>e:</b> Eu penso, eu penso que acreditam em mim... penso que sim. [risos]
176	<b>E:</b> E comparativamente aos seus colegas de trabalho, acha que a expectativa do seu empregador é a mesma que tem de si?
177	<b>e:</b> Isso/ isso não sei [risos] se estiver a falar do Diretor não, não sei, nunca falei disso.
178	<b>E:</b> E as chefias diretas?
179	<b>e:</b> Ah! Aaa chefias diretas aaa pois aaa mas depois agora foi veio outra pessoa que não está cá, está/ está de baixa, então agora está a substituí-la, mas diretamente no princípio era a "Sara" [pausa] aaa e acho que sim, que ela acredita no meu trabalho!
180	<b>E:</b> Portanto, não existem quaisquer diferenças?
181	<b>e:</b> Não... não...
182	<b>E:</b> E acha que... padrões, se os padrões forem claros, descritivos e específicos, ou seja, quanto mais específicos forem, quanto mais bem explicados estiverem, facilitam o desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência?
183	<b>e:</b> SIM!

184	<b>E:</b> No caso da sua deficiência não não/ não é uma deficiência mental, mas por exemplo pessoas com uma deficiência mental podem ter uma dificuldade, então convém que sejam mais específicos!
185	<b>e:</b> MAIS ESPECÍFICOS! Sim sim.
186	<b>E:</b> De que forma é que acha que isto facilita o desempenho? Pode dar-me exemplos... especificar?
187	<b>e:</b> De... de... nesse caso?
188	<b>E:</b> Sim...
189	<b>e:</b> Nesse caso aaa [pausa] tinha que fa/ aaa usar palavras mais básicas, por exemplo... o uso de palavras mais básicas... para aaa ou então aaa estar ao lado de outra pessoa e essa pessoa falar e explicar se for preciso mais do que uma vez.
190	<b>E:</b> Claro. E/ e nota que este/ este tipo de alteração já é uma medida de integração?
191	<b>e:</b> Sim!
192	<b>E:</b> E considera que partindo dessa descrição, partindo dessa descrição do/dos padrões de desempenho específica, é possível identificar medidas? O que eu estou a querer dizer é, por exemplo, temos aqui os objetivos, não é... a pessoa aa vai olhar para os objetivos; imaginando uma pessoa com uma deficiência mental, por exemplo, ela olha para os objetivos e... vai-lhe ressaltar se calhar coisas que ela não vai ser capaz de fazer porque não/ não tem um espaço adaptado.
193	<b>e:</b> Ah, ah sim sim.
194	<b>E:</b> O que eu estou a dizer é, se partindo dessa descrição se você acha que é possível identificar medidas necessárias a tomar?
195	<b>e:</b> Sim... sim... Aí tinha de tomar uma medida para mudar aaa o local ou essa dificuldade que a pessoa está a ter para poder fazer a avaliação, senão não...
196	<b>E:</b> E... a decisão sobre implementar essa medida ou não, ou seja, nós identificámos a necessidade de uma medida [pausa] implementarmos ou não a medida vai prever o nível de desempenho da pessoa?
197	<b>e:</b> Sim...
198	<b>E:</b> Se tomarmos a medida, o desempenho da pessoa é capaz de melhorar se calhar...
199	<b>e:</b> Sim sim.
200	<b>E:</b> E ao contrário...
201	<b>e:</b> Fica tudo na mesma... [risos]
202	<b>E:</b> E qual pensa ser a opinião dos seus colegas e empregador têm sobre os padrões de desempenho e os efeitos que têm nas classificações dos trabalhadores portadores de deficiência?
203	<b>e:</b> Se for aqui, aqui nesta empresa?
204	<b>E:</b> Sim.
205	<b>e:</b> Aaa [pausa] eu acho que... aaa mais uma vez acho que também não têm a noção,

	mas aaa se calhar se tivessem uma barreira, um problema que... que afetasse essa avaliação aí davam conta. E aí resolviam logo.
206	<b>E:</b> Só só...
207	<b>e:</b> Só no confronto! (gesto com a mão] é que... é que dão conta.
208	<b>E:</b> Por último, vamos agora falar um pouco sobre os resultados aa a “Madalena” não tem ainda resultados concretos, mas...
209	<b>e:</b> Sim.
210	<b>E:</b> tentamos adaptar aqui um bocadinho o discurso. Quais é que acha que vão ser os resultados na/ na primeira avaliação de desempenho? Até aqui como é que avalia o seu desempenho?
211	<b>e:</b> Eu... eu acho que é bom... desempenho.
212	<b>E:</b> No seu caso, sente que... acha que as classificações que lhe vão atribuir vão ser justas?
213	<b>e:</b> [pausa] Eu acho que sim.
214	<b>E:</b> E qual pensa ser a opinião, dos colegas e dos empregadores sobre o seu desempenho?
215	<b>e:</b> Eu/ eu penso que eles têm uma... uma boa opinião, acho que sim...
216	<b>E:</b> Pode desenvolver um bocadinho, por favor?
217	<b>e:</b> Ah... eu penso que sim, que eles acreditam que eu estou a fazer um bom trabalho!
218	<b>E:</b> E comparativamente aos seus colegas, acha que existem diferenças nesse desempenho?
219	<b>e:</b> [pausa] Aaa nós ali naquele grupo todos trabalhamos de maneira diferente, apesar de ser o mesmo trabalho, cada um tem o seu ritmo a sua maneira de trabalhar.
220	<b>E:</b> Claro.
221	<b>e:</b> E... aa por isso é difícil de avaliar... se eu faço melhor ou não...
222	<b>E:</b> Mas que significado atribui a essas diferenças? Acha que alguma dessas diferenças se deve à/ à sua deficiência ou...
223	<b>e:</b> Aaa... NÃO não, acho que não tem a ver com a deficiência.
224	<b>E:</b> Tem a ver com a função?
225	<b>e:</b> Tem mesmo a ver com a função...
226	<b>E:</b> E como define a relação que desenvolve com o seu supervisor?
227	<b>e:</b> Aa é boa! É muito boa! [risos]
228	<b>E:</b> E quais são os efeitos que essa relação que desenvolve com ele aa... poderá ter no seu desempenho?
229	<b>e:</b> Aaa acho que aa sempre foi e acho que sempre vai continuar a ser, nós damo-nos muito bem e... está-me a falhar a palavra aaa nós trabalhamos em equipa e estamos

	sempre dispostos a ajudar um ao outro. Todos, sempre que é preciso alguma coisa um ajuda um ao outro no momento [imperceptível] Eu quero dizer a palavra mas não estou, então olha estou a dizer outras coisas [risos]
230	<b>E:</b> E a relação com os colegas de trabalho?
231	<b>e:</b> Também!
232	<b>E:</b> Como é que a define? É boa também?
233	<b>e:</b> Sim... sim sim! Trabalhamos em equipa, ajudamos uns aos outros...
234	<b>E:</b> Que efeitos é que esse trabalho em equipa, tem, no desempenho?
235	<b>e:</b> Aaa acho que tem muito muito, muito bom porque... eu acredito... o trabalho que a gente faz ali, se nós não fôssemos a ajudar uns aos outros era... não gostávamos do que fazíamos [risos] eu acho que... e... como trabalhamos em equipa, a gente conseguimos superar mas muitas vezes é difícil, de superar os objetivos e... porque nós temos de deixar o planeamento feito às vezes de um dia para o outro...
236	<b>E:</b> Claro.
237	<b>e:</b> Quando dá para fazer de uma semana [imperceptível] há coisas que acontecem de última hora e nós temos que resolver. Não pode deixar para amanhã, tem que ser. [risos]
238	<b>E:</b> Claro.
239	<b>e:</b> Pronto e às vezes... várias coisas que acontecem...
240	<b>E:</b> E a relação que o seu supervisor desenvolve consigo, é diferente de alguma forma da relação que ele desenvolve com os restantes colegas?
241	<b>e:</b> Não. Ele é... é igual.
242	<b>E:</b> É/ é exatamente igual?
243	<b>e:</b> É é é.
244	<b>E:</b> E acha que a sua deficiência pode ter algum impacto na relação... (eu quando digo impacto não tem que ser necessariamente negativo, pode ser um impacto positivo)... na relação que desenvolve com o supervisor?
245	<b>e:</b> Aaa... eu acho que... não sei, não sei se traz algum impacto. Mas acho que não... Não sei [risos]
246	<b>E:</b> No geral, acha que as classificações de desempenho (no geral, não/não/não é no seu caso), aaa de trabalhadores portadores de deficiência são influenciadas por estereótipos?
247	<b>e:</b> SÃO, SÃO!
248	<b>E:</b> por parte dos supervisores?
249	<b>e:</b> São [risos]
250	<b>E:</b> De que forma é que acha que são/ são estereotipadas?
251	<b>e:</b> Acho que... as os hoje em dia, as pessoas vivem muito da imagem, do/ do eu, só

aa...”o que importa sou eu” aa... e se virem ou/... uma, já uma pessoa que não tem deficiência, não é, já existem guerras em que, tentar ser superior, se vêem uma pessoa que tem deficiência ser superior, vão-se sentir “epá, aquele tem uma deficiência e está aci/ está acima de mim?” então... não vão gostar... vão sentir-se inferiores, porque eles comparam a deficiência com o desempenho da pessoa... então vão-se sentir, então não querem que a pessoa/ que as pessoas pronto, sejam superiores, pessoas com deficiência sejam superiores.

252 **E:** E por outro lado, no geral também, considera que os supervisores atribuem classificações de desempenho a esses trabalhadores, ... de acordo com o que é socialmente desejável? (Estava-me a dizer isso do/ do eu...)

253 **e:** Sim.

254 **E:** Pronto, se a pessoa está muito preocupada com o eu, quer dar uma boa imagem...

255 **e:** Aa sim.

256 **E:** Acha que um líder, às vezes avalia uma pessoa com deficiência, de forma positiva, de acordo com o que é politicamente correto?

257 **e:** Aaa mas está/ está-se a referir no geral?...

258 **E:** No geral, sim.

259 **e:** Se ele avalia a pessoa... de forma positiva apesar de ser ... Ah! Se dá... [pausa] depende! Eu acho que depende muito da... da deficiência da pessoa... porque é assim às vezes aa acho que também têm que adaptar um bocadinho a aa avaliação à pessoa. [pausa] Depende muito. Se a pessoa não tem grandes capacidades... psicológicas, também têm que adaptar um bocadinho, então a avaliação já não vai ser tão rígida, como por exemplo uma pessoa que não têm... dificuldade.

260 **E:** E na sua opinião, deve ou não atribuir-se classificações negativas a essas pessoas?

261 **e:** Aaa depende. Depende... depende da... é assim, pode ser, negativa mas de uma forma aaa a chamar a atenção para... para melhorar! Porque se for sempre tudo positivo, a pessoa também não vai ter motivação...

262 **E:** Acha que há alguma possibilidade de melhorar o seu desempenho?

263 **e:** No meu... desempenho [pausa] aa eu acho que... porque ali o nosso trabalho aa ou seja só quem está, nós estamos um bocado longe da operação, então às vezes acontecem coisas na operação que nós não sabemos [risos] e quem nunca esteve na operação não sabe muito bem o que é que/ o que é que acontece lá, quais são as dificuldades que estão a sentir e isso às vezes, pode ajudar no planeamento, a melhorar.

264 **E:** Então nenhuma dessas dificuldades tem a ver com a... sua condição?

265 **e:** Não, não.

266 **E:** Chegámos ao fim da entrevista, tem alguma questão que considera pertinente colocar ou desenvolver melhor?

267 **e:** Se quiser que fale do outro trabalho... [risos] que já é totalmente diferente... [risos]

268 **E:** Se quiser contar a experiência, está à vontade...

- 269 **e:** Aa eu trabalho lá no *Intermarché*, que é ao fim de semana. E eu fui para lá porque eu primeiro comecei a trabalhar no *Feira Nova*, nos arredores de Lisboa. Aaa trabalhei no *Feira Nova* aa mas foi, porque tinha lá uma pri/ uma prima minha e ela meteu lá a cunha e aí eu entrei. Mas também só fiquei seis meses, mas já foi há alguns anos [risos] depois aa conheci lá colegas, também... aa depois quando vim para o *Intermarché* inscrevi-me lá... e por acaso uma colega minha que tinha sido do *Feira Nova* é que me chamou a atenção e disse-me que [imperceptível] lhe fizeram a entrevista e depois contrataram-me. Mas, eu penso que nessa altura quando me contrataram... o *Intermarché* é *franchising* aaa... e aquilo eu foi do oito para o 80 [risos], porque eu vim do *Feira Nova* aquilo era muito rígido, e cheguei ali... e aquilo era [imperceptível] sem regras, assim muito... tinha regras, mas, por exemplo, a farda, iam de calças de ganga em vez de ir... pronto. É um exemplo como outros. Aa e eu fui para lá, também gostei muito na altura da equipa das chefes e era diferente, eramos mais unidas, depois entretanto foram embora aquilo foi mudando aa e tornou-se cada uma só por si e já não há mais aquele espírito de equipa. De trabalho,... e depois temos uma regra, que tinha que atender sempre de pé [risos] e depois é assim eu aa pronto, eles conhecem-me, sabem que eu tenho este problema. Mas aa quer dizer, não me tratam diferente, mas também não... não, não... e então, por exemplo, uma das/ uma das coisas é, estar sempre de pé. Aa e houve uma altura que, eu sentei-me, que chega a um ponto que a pessoa...
- 270 **E:** Se calhar aí nesse trabalho como tinha de estar sempre de pé, se eu estivesse a fazer as perguntas sobre esse trabalho...
- 271 **e:** Aish [risos] sim! [risos]
- 272 **E:** Tinha umas respostas completamente diferentes, não é?
- 273 **e:** Sim sim!
- 274 **E:** Se calhar sentia uma necessidade de tomar uma medida...
- 275 **e:** Sim...
- 276 **E:** E os padrões de desempenho, teriam de ser adaptados aí.
- 277 **e:** Pois! O pior, é que, chegou o ponto, porque depois entretanto veio a médica de família/ do trabalho e eu aí é que disse “olhe, eu passo muito tempo em pé porque as cadeiras estão estragadas, não dá mesmo para subir” aa e ela disse “ah, não! Você tem que, pelo menos, sentar de vez em quando, intervalado.” Porque a regra é: SEMPRE DE PÉ, não tem [risos] para mim, não tem... pronto, então houve uma altura, que ligavam e diziam-me “aa LEVANTA-TE!” [pausa][risos] E eu, pronto aa levantei-me... mas depois houve uma altura que eu sentei-me aaa e eu disse “olha, eu aa dói-me as costas eu tenho que me sentar.” Mas eu a pensar... porque a médica disse que ia entregar aquilo ao ao ao chefe... e eu pensar que ela tinha [imperceptível] comunicado, que ia ficar tudo bem...NÃO! Depois houve uma altura que... aa eu sentei-me (a noção das pessoas) e ela vira-se e disse, ah, olhe foi aí que eu me saltou a tampa! [risos] “Se/ se eu te vejo mais alguma vez sentada, vou aí e tiro-te a cadeira!” [risos] Aqui é um caso raro, MESMO! [risos]
- 278 **E:** Por acaso é um caso bastante positivo!
- 279 **e:** Eu também conheci, soube de casos de pessoas com deficiência que, aa era assim, tiraram o curso depois arranjaram o estágio e no estágio eram explorados. Do género,

houve uma rapariga que o problema dela era na na/ no pulso. Quando ela nasceu puxaram-lhe a mão e então estragaram-lhe os tendões e a mão não cresceu, ficou assim. Pronto, era esse o problema que ela tinha. Então, quando foi para estagiar era tipo administrativa aa o senhor queria que ela servisse cafés [risos] e ainda teve a lata, de lhe pedir para lavar o carro e ela PASSOU-SE e disse que... não ia fazer mais aquilo e que se ia embora.

280 **E:** Pois...

281 **e:** E muitos deles também, aa pessoas que podiam ter um emprego e não têm... aa mesmo por causa do preconceito e/ e as pessoas é “para que é que eu vou (o pensamento é) para que é que eu vou contratar uma pessoa que é deficiente, se o que eu quero é uma pessoa... sem problemas para poder, fazer... aa pronto.” Porque dá trabalho... Eles não querem. E depois é muito aquele pensamento de que a pessoa deficiente... “epá, isso...” aa [pausa] pensam logo que é, pronto é uma pessoa que não/ que não pensa.

282 **E:** É um grande problema. Bem, a entrevista fica por aqui...

283 **e:** Olhe, obrigada!

284 **E:** Obrigada eu, pela sua colaboração!

285 **e:** Se precisar de mais alguma coisa... alguma ajuda... eu estou disponível, está bem ?

286 **E:** Ok, muito obrigada!

287 Data: 15/03/2016 Local: SPdH, Ed. 25, 6.º andar.

1	Transcrição <i>Verbatim</i> da Entrevista ao colega
2	<b>E:</b> Começo por lhe colocar algumas questões de caracterização: qual é a sua idade?
3	<b>e:</b> 42 anos.
4	<b>E:</b> A naturalidade?
5	<b>e:</b> Portuguesa.
6	<b>E:</b> Onde é que reside atualmente?
7	<b>e:</b> Em Lisboa.
8	<b>E:</b> Qual é a sua escolaridade?
9	<b>e:</b> É Licenciatura.
10	<b>E:</b> E a profissão?
11	<b>e:</b> Técnica de Planeamento.
12	<b>E:</b> E pode especificar quais são exatamente as suas funções?
13	<b>e:</b> É tratar do planeamento dos Recursos Humanos.
14	<b>E:</b> Vamos agora falar um pouco sobre a adaptação dos postos de trabalho aos trabalhadores portadores de deficiência e os seus efeitos no desempenho... Sente que algum dos seus colegas portadores de deficiência necessita de alguma medida?
15	<b>e:</b> No caso da “Madalena” não!
16	<b>E:</b> Foi feito algum ajuste nas instalações ou adquirido equipamento específico?
17	<b>e:</b> Não não, não foi necessário.
18	<b>E:</b> Por favor, fale-me um pouco sobre a condição de deficiência da “Madalena”.
19	<b>e:</b> O que ela tem é... uma dismetria da perna esquerda para a perna direita, em consequência de negligência médica, no parto.
20	<b>E:</b> E de um modo geral, qual ou quais os efeitos que pode ter no desempenho das funções dela?
21	<b>e:</b> O trabalho que ela tem de fazer... não tem qualquer efeito. É um trabalho essencialmente administrativo.
22	<b>E:</b> Alguma das funções é realizada em equipa?
23	<b>e:</b> Sim, o trabalho é quase todo em equipa.
24	<b>E:</b> E sente que... a deficiência da sua colega, influencia o desempenho da equipa?
25	<b>e:</b> Não, eu acho que não!
26	<b>E:</b> Sente que há alguma tarefa em que a sua colega sente alguma dificuldade em desempenhar devido à deficiência que tem?
27	<b>e:</b> Não! Devido à deficiência, não.
28	<b>E:</b> De um modo geral, qual ou quais considera serem os efeitos da implementação de

	medidas no desempenho de trabalhadores portadores de deficiência?
29	<b>e:</b> Acho que é positivo.
30	<b>E:</b> Mas que alterações são exatamente sentidas?
31	<b>e:</b> Provavelmente melhora a produtividade.
32	<b>E:</b> E como é posta em prática uma medida de integração na empresa?
33	<b>e:</b> Uma medida... aqui...
34	<b>E:</b> Sim. Em que circunstâncias é que é posta em prática... quem são os intervenientes na ação...
35	<b>e:</b> Eu não tenho conhecimento, por acaso não sei... mas provavelmente é o Diretor de Recursos Humanos, o “Vicente” que trata do processo...
36	<b>E:</b> Então, em termos de melhorias do processo, se calhar é informar melhor os colaboradores sobre o processo, sobre a quem se devem dirigir no caso de necessitarem de requisitar uma determinada medida...
37	<b>e:</b> Pois...
38	<b>E:</b> Qual julga ser a opinião do seu empregador...
39	<b>e:</b> Empregador é...
40	<b>E:</b> Pode ser o “Vicente”, a empresa em si, os representantes organizacionais. Qual julga ser a opinião do seu empregador relativamente à implementação de medidas e o seu efeito no desempenho?
41	<b>e:</b> Aa o “Vicente”, acho que é boa. Deve ter uma boa opinião sobre isso, não sei.
42	<b>E:</b> Então sente que ele reconhece algum efeito no seu desempenho, enquanto equipa?
43	<b>e:</b> Não sei, não sei. Acho que sim. Acho que reconhece um efeito positivo.
44	<b>E:</b> E acha que existe alguma dificuldade para o seu empregador, isto é, para a empresa, em implementar medidas?
45	<b>e:</b> Hmm não, acho que não.
46	<b>E:</b> O seu empregador já recorreu a algum tipo de apoio externo para implementar estas medidas?
47	<b>e:</b> Isso não sei, mas acho que não.
48	<b>E:</b> Vamos agora falar um pouco sobre os padrões de desempenho e o seu efeito nas classificações dos trabalhadores portadores de deficiência... Considera que, de acordo com a deficiência da “Madalena”, deviam ser realizadas algumas adaptações?
49	<b>e:</b> Nos padrões de desempenho... acho que devem ser iguais. E no caso dela também não é preciso, está perfeitamente...
50	<b>E:</b> Quais pensa serem as expectativas que o seu empregador tem de si, de acordo com os padrões de desempenho, comparativamente à “Madalena”?
51	<b>e:</b> Eu acho que... só se for por eu ter uma Licenciatura... mas acho que não deve ser muito diferente! É positiva.

52	<b>E:</b> Então não existem quaisquer diferenças nos padrões?
53	<b>e:</b> Hmm não.
54	<b>E:</b> Considera que os padrões de desempenho claros, descritivos e específicos facilitam o desempenho de trabalhadores portadores de deficiência?
55	<b>e:</b> Ah... sim sim!
56	<b>E:</b> E considera que, partindo dessa descrição... partindo dessa descrição, é possível identificar medidas de integração necessárias? Uma vez que tem lá os objetivos pretendidos...
57	<b>e:</b> Talvez, sim.
58	<b>E:</b> E a decisão sobre as implementar ou não, pode prever o desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência?
59	<b>e:</b> Ah, sendo assim, sim. Sim. Se estiver específico saberão melhor o que se pretende.
60	<b>E:</b> Qual pensa ser a opinião do seu empregador sobre o efeito dos padrões de desempenho nas classificações dos seus trabalhadores portadores de deficiência?
61	<b>e:</b> Eu acho que ele tem uma opinião positiva...
62	<b>E:</b> Por último, vamos agora falar um pouco sobre os resultados das Avaliações de Desempenho de trabalhadores portadores de deficiência... Como descreve o desempenho da “Madalena”?
63	<b>e:</b> É bom, a “Madalena” é muito trabalhadora, esforçada... faz o que lhe é pedido...
64	<b>E:</b> Qual é a sua opinião sobre esses resultados?
65	<b>e:</b> É como eu disse, acho que é muito trabalhadora, motivada, portanto, o desempenho é positivo. Não tenho dúvidas!
66	<b>E:</b> E qual pensa ser a opinião do seu empregador sobre o desempenho dela?
67	<b>e:</b> Eu penso que seja a mesma opinião...
68	<b>E:</b> E comparativamente aos trabalhadores portadores de deficiência, existem diferenças em termos de desempenho?
69	<b>e:</b> Não.
70	<b>E:</b> Como define a relação que a sua colega portadora de deficiência desenvolve com o seu supervisor?
71	<b>e:</b> É uma relação positiva!
72	<b>E:</b> E qual o efeito que a relação tem no desempenho dela?
73	<b>e:</b> Oh, é bom. Tem um impacto bastante positivo!
74	<b>E:</b> E a relação é diferente da que o supervisor desenvolve consigo?
75	<b>e:</b> Não!
76	<b>E:</b> E a relação que a “Madalena” desenvolve consigo, é diferente da relação que tem com os restantes colegas?

77	<b>e:</b> Não, não. É a mesma coisa.
78	<b>E:</b> Considera que a deficiência da “Madalena” tem algum impacto na relação que desenvolve com o supervisor?
79	<b>e:</b> Hmm, não, não!
80	<b>E:</b> No geral, acha que as classificações de desempenho de trabalhadores portadores de deficiência são influenciadas por estereótipos por parte dos supervisores?
81	<b>e:</b> Aqui na empresa não!
82	<b>E:</b> E no geral também, considera que os supervisores atribuem classificações de desempenho aos trabalhadores portadores de deficiência, de acordo com o que é socialmente desejável... politicamente correto?
83	<b>e:</b> Ah não, não. Pelo menos aqui não.
84	<b>E:</b> Na sua opinião, deve ou não atribuir-se classificações negativas aos trabalhadores portadores de deficiência?
85	<b>e:</b> Ah isso depende, depende do desempenho da pessoa, não é...
86	<b>E:</b> Haveria alguma possibilidade de melhorar o desempenho da “Madalena”?
87	<b>e:</b> Oh, sem dúvida, não é... Isso há sempre o que melhorar! Nem podia ser de outra forma!
88	<b>E:</b> E de que forma é que acha que poderia melhorar?
89	<b>e:</b> Na parte técnica, essencialmente.
90	<b>E:</b> Chegámos ao fim da entrevista. Tem alguma questão que queira colocar ou acrescentar?
91	<b>e:</b> Hmm... não.
92	<b>E:</b> Sendo assim, muito obrigado pela sua colaboração!
93	<b>e:</b> Ora essa!

1	Transcrição <i>Verbatim</i> da Entrevista ao Representante Organizacional
2	<b>E:</b> Começo por lhe colocar algumas questões de caracterização: Consegue dizer-me o número de trabalhadores da empresa aa aproximadamente?
3	<b>e:</b> 2200. Nós temos uma variação de colaboradores ao longo do ano.
4	<b>E:</b> E em particular de trabalhadores portadores de deficiência? Sabe dizer-me?
5	<b>e:</b> Não lhe sei dizer concretamente... mas devem ser [imperceptível] 5 a 10.
6	<b>E:</b> A sua posição na empresa é Diretor de Recursos Humanos, não é?
7	<b>e:</b> Sim.
8	<b>E:</b> A escolaridade e área de formação?
9	<b>e:</b> Sou Licenciado em Engenharia Civil... E tenho uma pós-graduação em Gestão.
10	<b>E:</b> Vamos agora falar um pouco sobre a adaptação dos postos de trabalho aos trabalhadores portadores de deficiência e os efeitos que tem no desempenho. Foi feito algum ajuste nas instalações ou adquirido algum equipamento específico?
11	<b>e:</b> No caso da “Madalena”...
12	<b>E:</b> No caso da “Madalena”, sim.
13	<b>e:</b> Não.
14	<b>E:</b> Mas pode acrescentar também noutros casos...
15	<b>e:</b> Sim, temos alguns casos. Conheço outro caso, de uma pessoa que tem um problema no braço e comprou-se equipamento próprio para... estar sentado ao computador... em termos de rato... é um rato especial. Tem problemas na/ na locomoção do braço, articulação e temos equipamento próprio. Também temos alguns casos de cadeiras adaptadas, cadeiras para pessoas que têm problemas de costas. Não é uma questão de deficiência, é uma questão de lesão... crónica...
16	<b>E:</b> Sim, mas também faz parte dessas medidas...
17	<b>e:</b> Faz parte?
18	<b>E:</b> dessas medidas, sim.
19	<b>e:</b> Não é uma deficiência...
20	<b>E:</b> E a partir dessas medidas, o desempenho dessas pessoas tem vindo a melhorar... de alguma forma?
21	<b>e:</b> No caso da “Maria”, que é a que eu estava a dizer da articulação do braço... exponencialmente, sim, a pessoa aa tinha de parar de meia em meia hora [imperceptível] mais contínuo aa as cadeiras também.
22	<b>E:</b> Hum-hum. De um modo geral, na/ na sua opinião, qua/ qual ou quais são os efeitos que as deficiências podem ter, tendo em conta que existem vários tipos de deficiências, quais os/ os efeitos que podem ter no desempenho das funções dos trabalhadores?
23	<b>e:</b> Os efeitos como?
24	<b>E:</b> A deficiência aa se pode... aa restringi-los de fazer uma tarefa melhor do que aquilo

	que eles poderiam fazer. Isto antes de implementar uma determinada medida.
25	<b>e:</b> Ah ok, neste caso que nós temos não tem qualquer impacto.
26	<b>E:</b> Aqui é mais de um modo geral, qual a opinião sobre...
27	<b>e:</b> Opinião geral? Aa depende da avaliação que é feita do perfil da pessoa com o perfil desejado para a função aa há tipos/ certos tipos de deficiência que não permitem exe/ executar determinadas funções isso é um desafio que tem a empresa em/ no <i>assessment</i> que é feito.
28	<b>E:</b> Hum-hum, claro. E as condições da deficiência, em particular da “Madalena”, influenciam o desempenho, dos restantes colegas?
29	<b>e:</b> Não. Não, não. Não tem qualquer impacto.
30	<b>E:</b> E houve alguma tarefa na qual ela notou alguma dificuldade por parte da “Madalena”? Uma tarefa específica, não no desempenho no geral, mas uma tarefa específica que ela tenha sentido uma dificuldade...
31	<b>e:</b> Hmm não. A “Madalena” está na área de planeamento aa tem um... apesar de não ter sido avaliada no processo de Avaliação de Desempenho, tem avaliações periódicas uma avaliação bastante positiva, é organizada, trabalha bem, é dedicada, tem uma motivação aa que é raro encontrar na empresa, tem uma força de vontade muito/ muito grande. Não sei se estará relacionado ao problema da da/ ao problema físico mas apresenta um um/ uma disponibilidade... adicional que/ que é bastante... valorada por nós!
32	<b>E:</b> De um modo geral, quais considera serem os efeitos da implementação de medidas, no desempenho de trabalhadores com estas condições, não na condição da “Madalena”, mas por exemplo outros tipos de deficiências?
33	<b>e:</b> De medidas de...
34	<b>E:</b> Vou dar um exemplo:
35	<b>e:</b> Por exemplo, espaço...
36	<b>E:</b> Por exemplo, pode ser no espaço ou pode ser uma política da empresa. Uma cadeira de rodas, por exemplo, o local de trabalho da pessoa vai ser aa curto demais não/ não vai ter espaço suficiente, se implementar uma determinada medida, se... alargar o espaço...
37	<b>e:</b> Sim, muitas empresas associam a custos e investimentos, etc. ...
38	<b>E:</b> Já vamos falar nisso.
39	<b>e:</b> Já? Mas eu vejo que isso como medida... salutar necessária, aa cada vez mais espaços de trabalho estarem aa estarem desenhados e/ e conseguidos para responder a vários [imperceptível] até porque nós temos várias visitas de clientes, parceiros. Temos de criar condições nos espaços de trabalho, cada vez mais aa estamos a precisar de gabinetes, são mais salas de trabalho, reuniões. Por isso não se tem que dimensionar em termos de espaço para o dia de hoje, mas tendo em conta as variações que ocorrem.
40	<b>E:</b> E... se for necessário implementar uma medida nesta empresa em específico, como é que é posta em prática essa medida? Aa eu pergunto em termos de, em que circunstâncias é que se tomam essas medidas, quem são os intervenientes nessa ação, a quem é que essas pessoas se devem dirigir...

- 41 **e:** A/ o que/ o que me está a perguntar é, se/se porventura, uma pessoa com uma limitação... uma deficiência, que necessite de um ajustamento de espaço ou como é que/ qual é o procedimento... o processo tem de ser identificado pelo responsável da área, que deverá/ deverá comunicar ao DRH aa ou então à Direção e Gestão de Equipamentos, que nós temos aqui uma Direção de Equipamentos responsável pelos espaços aa que depois deverá preparar um/ fazer uma avaliação, um levantamento de necessidades e investimentos, etc., se é possível fazer *inhouse*, porque nós temos uma Direção, [imperceptível] de mecânicos e pessoas que fazem intervenções no espaço, fazemos a custo reduzido, a mão-de-obra já é nossa aa mas por norma tem de ser das áreas ou pode ser a própria pessoa também. Nós tivemos assim uma situação similar, uma pessoa que requisitou uma potencial melhoria num acesso num edifício, sugeriu e então fez sentido e realizou-se. Não era para responder a um/ a um acesso a alguém com deficiência mas era algum generalizado. Portanto tinha a ver com uma rampa, portanto alguém que agora aceda a esse espaço de cadeira de rodas terá aa melhores condições.
- 42 **E:** Hum-hum, claro. Considera que esse processo aa precisa de algum tipo de melhorias ou está perfeitamente...
- 43 **e:** Eu creio que funciona bem, sim! Não está de... não há um regulamento específico para esta aa mas está bem aa.
- 44 **E:** E qual julga ser a opinião dos seus trabalhadores, no geral, relativamente a esta implementação de medidas, e o facto de poder ter efeitos no desempenho?
- 45 **e:** Qual é/ qual é a opinião dos nossos colaboradores... eu penso que é positiva! Aa falo na experiência da “Madalena”, aa só que não há medidas aa ela foi um processo que foi muito/ muito bem acolhido, a “Madalena” é...
- 46 **E:** Mas eu pergunto-lhe no geral, por exemplo, os colegas da “Madalena”, também sentem esse...
- 47 **e:** Sim! É isso que eu estava a... as pessoas que trabalham diretamente com a “Madalena” e em volta da “Madalena”, a “Madalena” foi MUITO bem aa acolhida e apesar de ter algumas limitações de deficiência, de movimentação e etc. aa é reconhecida, o mérito e aa portanto... como no caso da “Madalena” aa não/ não exigiam que fossem tomadas ações de... no espaço, com a função não estava... com a deficiência, ela tem um trabalho sentada, o trabalho dela é mais de...
- 48 **E:** Claro. Ela aproveitou para/ para acrescentar também informações sobre o trabalho que tinha anteriormente e disse-me se eu aplicasse esta entrevista sobre o trabalho que ela desenvolve/ desenvolvia nessa empresa, a resposta à entrevista seria totalmente diferente. Porque era um trabalho feito de pé... os padrões eram...
- 49 **e:** Pois! O trabalho que a “Madalena” tem cá é TOTALMENTE compatível com/ com o problema que... que infelizmente tem, portanto não há... mas eu/ eu acho que no caso da “Madalena” ela tem uma força aa que se destaca aa que muitas vezes na equipa que ela está, que é uma equipa que, é um trabalho com uma rotina, as pessoas estão menos motivadas, e ela traz ali uma força... que se destacou durante o período... em que ela esteve cá aa acho que começou com um estágio, não tenho a certeza...
- 50 **E:** Sim, ela disse.
- 51 **e:** com estágio... e... e gerou ali, mexeu com a equipa e... e portanto.
- 52 **E:** Dessa forma já respondeu à questão seguinte, que era se gerava algum efeito no

	desempenho da equipa.
53	<b>e:</b> Sim. No momento em que ela estava a acabar o estágio, a equipa toda da “Madalena” dizia “Não queremos que a “Madalena” vá embora, a “Madalena” ajuda, a “Madalena” faz aa é/ é é bastante positiva para o espírito de equipa”...
54	<b>E:</b> E existe alguma dificuldade subjacente à implementação de medidas? Se a empresa sente alguma dificuldade... não/ não falamos só em termos monetários, às vezes tempo, outro tipo de coisas, recursos, sem ser monetários... E mesmo monetários, se de facto...
55	<b>e:</b> Sim! Eu acho que nem sempre é monetário, às vezes é sempre uma questão de prioridades, queremos implementar medidas na empresa e temos de conseguir... há várias medidas que têm de ser tomadas, em vários focos de intervenção e muitas vezes é/ é difícil de aa alcançar o <i>timing</i> desejado. Nós precisamos de tomar uma medida durante o primeiro trimestre e de repente já estamos no terceiro trimestre e já não conseguimos completar no momento, e nem sequer é uma questão de... financeira. É...
56	<b>E:</b> E nesses casos, quando há uma dificuldade em implementar uma determinada medida, que vai levar algum tempo, é útil adotar-se uma medida alternativa, uma/ uma medida de substituição, ou as coisas ficam em aberto até que...
57	<b>e:</b> Deveria ser, mas ficam em aberto.
58	<b>E:</b> E como é que avalia o custo-benefício da implementação destas medidas? Para a empresa.
59	<b>e:</b> Aa nos casos... é assim, temos vários casos, o custo-benefício...
60	<b>E:</b> Em termos de desempenho.
61	<b>e:</b> Em termos de desempenho, no caso da “Maria”, aa que é o caso de [imperceptível] equipamento próprio, tínhamos de fazer uma pesquisa um bocado... por causa do problema que tinha de saúde, acho que o ganho, o custo-benefício... acho que se pagou em um mês, dois meses. O retorno que teve, tanto na parte... não mensurável, na parte da motivação, etc., na parte do rendimento foi...
62	<b>E:</b> Lucro para a empresa.
63	<b>e:</b> Sim! Sem dúvida!
64	<b>E:</b> A empresa já recorreu a algum tipo de apoio externo para implementar estas medidas... eu digo por exemplo, serviços de Reabilitação...
65	<b>e:</b> Não... Sim, dever haver também aa programas para esse efeito. Mas no nosso caso, no nosso caso há uma questão que também convém aa frisar que é, nós não somos donos do espaço aa nós estamos, alugámos no caso da <i>corporate</i> à “TAP”, o aeroporto, onde as pessoas trabalham, a maior parte é da “ANA”, a “ANA” é que é ges/ é gestora. Nós não podemos fazer intervenções aa profundas. Pontuais, sim, se for por exemplo sinalética ou algumas intervenções mínimas é só/ é só comunicarmos. Intervenções mais pesadas... em termos na/ no aeroporto aa que houve aqui um um/ uma carga de investimento maior... Como no espaço, a estrutura não é nossa, não podemos sequer, temos de pedir à/ ao gestor para fazer. E esses apoios normalmente é para/ para projetos de maior... investimento.
66	<b>E:</b> Vamos agora falar um pouco sobre os padrões de desempenho e o seu efeito nas classificações desses trabalhadores. Quais são as expectativas que tem em relação à

	“Madalena”? E... se quiser também acrescentar dos outros trabalhadores que tem com... deficiência.
67	<b>e:</b> Quais são as expectativas...
68	<b>E:</b> Em termos de... dos padrões de desempenho.
69	<b>e:</b> No caso da “Madalena”, eu espero que tanto a “Madalena” como espero das outras pessoas que estão em equipa. Não espero nem mais nem menos. Eu acho que tem que ser avaliado na mesma matriz, a mesma/ mesma grelha.
70	<b>E:</b> Portanto, não existem quaisquer diferenças nos padrões?
71	<b>e:</b> Não existem diferenças. Sim.
72	<b>E:</b> Mas, se porventura, aa uma pessoa precisa/ precisasse de uma... alteração nos padrões, porque devido à deficiência não conseguia mesmo. Neste caso da “Madalena”, é um trabalho mais de administrativa, não/ não passa por essas dificuldades, mas noutros tipos de deficiência aa de aprendizagem ou... se calhar os padrões...
73	<b>e:</b> Teríamos que olhar para as grelhas de competência... para os objetivos e fazer os objetivos mais aa adaptados a ... ao caso em concreto. O caso da “Madalena” não vejo...
74	<b>E:</b> E acha que os padrões de desempenho quanto mais claros, mais específicos forem, facilitam o desempenho desses trabalhadores, e de todos no geral?
75	<b>e:</b> Sim! Tem que ser... objetivos <i>SMART</i> , tem que ser... objetivos que sejam claros, sejam atingíveis, sejam mensuráveis...
76	<b>E:</b> Partindo dessa descrição, o mais específica possível, é possível identificar se calhar uma necessidade de medidas... a partir de uma descrição dos objetivos, o trabalhador já vê que se calhar não consegue atingir determinadas...
77	<b>e:</b> No caso das pessoas que tenham deficiência... é assim, nós na empresa, tocando um pouco na questão da Avaliação de Desempenho, qualquer colaborador da empresa tem uma ficha de enquadramento da função. Se a ficha... aa tem de ter todas as competências preparadas, quais são as tarefas que tem, quais é que/ como é que em termos de enquadramento na empresa... e vem um conjunto de... competências associadas à função e quais são os níveis de proficiência esperados em cada uma das competências... em de um a quatro aa no caso da “Madalena” noutros casos as pessoas não tem fef’s, que é ficha de enquadramento de função específicas, é mesmo aa o que é que nós fazemos, a nossa Avaliação de Desempenho é caracterizada por duas partes, uma é avaliação de competências e a outra é a avaliação dos objetivos. Pronto, a de competências é ver o <i>fit</i> entre a... a pessoa e a função em que está do do/ da fef, é aí que se vê os <i>gaps</i> . No caso da “Madalena” e outras pessoas, eles estão/ estão a fazer várias maneiras de... de avaliação.
78	<b>E:</b> Mas o que eu digo é, por exemplo, antes, a pessoa é contratada, não é...
79	<b>e:</b> Sim.
80	<b>E:</b> Apresentam-lhe esses padrões e... a pessoa identifica a partir daí se calhar uma necessidade de uma medida, para conseguir chegar ao mesmo nível que os outros. Não no caso da “Madalena”, mas se calhar noutros tipos de deficiência, acha que é possível identificar medidas a partir desses padrões?

81	<b>e:</b> Mas... quando diz medidas é quê, é ações de desenvolvimento... de formação...
82	<b>E:</b> Pode ser também formação, pode ser formação até dos colegas de trabalho para saberem lidar com aquela pessoa. Pode ser nesse sentido também.
83	<b>e:</b> Certo! Sim.
84	<b>E:</b> E a decisão sobre implementar essas medidas ou não, pode ou não prever o desempenho do trabalhador, nesse caso?
85	<b>e:</b> Pode! Claro que sim!
86	<b>E:</b> E de que forma? Consegue dar-me um exemplo?
87	<b>e:</b> De que forma... o que me estava a dizer há pouco... muitas vezes, temos que... focar a nossa intervenção na envolvente, muitas vezes um/ uma sensibilização ou uma formação dos colegas, pode permitir que a própria pessoa tenha um desempenho mais... mais elevado. Aa tem que se perceber bem o enquadramento, quais são as rotinas que a pessoa vai ter no trabalho, quem são as pessoas que vão estar envolvidas... a montante e a jusante, para perceber como é que se deve aa garantir... a adaptação primeiro da pessoa, se for uma pessoa nova, como é que se... é garantido um acompanhamento... etc.
88	<b>E:</b> Qual pensa ser no geral, a opinião dos seus trabalhadores, não só com deficiência, os trabalhadores todos no geral, sobre o efeito dos padrões de desempenho, nas classificações destes trabalhadores? Uma vez que por exemplo, se... houver uma formação dos colegas de trabalho dessas pessoas, provavelmente há-de haver alguma troca de horários, alguma mudança nos horários, qualquer coisa. Se não houvesse trabalhadores com deficiência, eles não teriam de frequentar a... a formação.
89	<b>e:</b> Eu não vejo resistência! Não... penso que as pessoas entendem e são aa recetivas a essas alterações pontuais no... nos hábitos da... sim, não é... não vejo qualquer... resistência ou oposição.
90	<b>E:</b> Por último, vamos falar sobre os resultados, sobre as Avaliações de Desempenho de trabalhadores portadores de deficiência. [pausa] Como espera que vão ser os resultados da “Madalena”, em termos de Avaliação de Desempenho?
91	<b>e:</b> Eu espero resultados bons! Aa posso falar em termos comparativos com a equipa. E em termos de... ela está sempre... acho que vai ter resultados acima da média, vai ter bons resultados aa não é... perfeição! Denoto uma evolução na capacidade de trabalho, também tem a ver com a função em si, não é uma função que precise de alguma experiência... E... aa tenho boas expectativas em relação à avaliação que ela... que será sujeita. Aa.
92	<b>E:</b> E qual pensa ser a opinião dos colegas da “Madalena” sobre esses resultados? Se são justos... se eles...
93	<b>e:</b> Se são... penso que tenham uma opinião ainda mais favorável do que a minha!
94	<b>E:</b> Por causa do contacto direto, provavelmente...
95	<b>e:</b> Sim! Que muito/ muito da opinião que eu tenho é <i>feedback</i> que recebo das pessoas que estão na equipa.
96	<b>E:</b> Existem diferenças nas classificações de desempenho, entre esses trabalhadores e os restantes? Acha que vai haver grandes diferenças na/ para a Avaliação da “Madalena”?

97	<b>e:</b> Hmm não.
98	<b>E:</b> Não necessariamente devido à deficiência, mas...
99	<b>e:</b> Não! E se houver... aa a “Madalena” terá melhor.
100	<b>E:</b> Aa e que significado poderá atribuir a essas diferenças, no caso da “Madalena”, de poder ser melhor.
101	<b>e:</b> Eu creio que é... eu creio que é um pouco... a força e a... está-me a faltar a palavra certa... a postura... a forma como encara o trabalho... como, o dia de trabalho, a alegria que tem a trabalhar, será por aí. Não será tanto tecnicamente, tecnicamente ok, é... também/ também faz um bom trabalho, acho que a parte <i>soft skills</i> ... aí sobressai.
102	<b>E:</b> E como define a relação que desenvolve com os seus trabalhadores, no geral?
103	<b>e:</b> Da “Madalena”?
104	<b>E:</b> Não. As pessoas sem deficiência, como é que é a relação que desenvolve com todos os trabalhadores, no geral?
105	<b>e:</b> A minha?
106	<b>E:</b> Se é positiva...
107	<b>e:</b> Sim! É positiva.
108	<b>E:</b> E... com a “Madalena” em particular, há alguma diferença... ou... ou com outros trabalhadores portadores de deficiência... se a relação é exatamente a mesma...
109	<b>e:</b> É positiva sim. Sim. Claro que há sempre um cuidado...
110	<b>E:</b> Uma atenção especial.
111	<b>e:</b> Não é vincada, não é... aa... mas não é...
112	<b>E:</b> E sente que isso poderá ter algum efeito no desempenho dela? [pausa] Talvez ela estar mais motivada...
113	<b>e:</b> Sim! Sim, talvez! Normalmente há uma preocupação das pessoas... haver aqui um acompanhamento para as pessoas sentirem-se devidamente... integradas.
114	<b>E:</b> Portanto, a condição de deficiência da “Madalena”, neste caso tem um impacto positivo na relação que desenvolve com ela. De certa forma...
115	<b>e:</b> Sim. Eu não eu não/ eu não sei se fará... eu acho que a parte positiva da relação tem a ver com a forma como ela está não sei se a “Madalena” tivesse vindo cá estagiar, sem a deficiência mas se tivesse a mesma postura... era a mesma coisa. Ela é uma pessoa naturalmente grata! Aa e acho que não é forçada. Ela está sempre... grata por estar a trabalhar, por ter a deficiência, há pessoas assim, pessoas que todos os dias gostam de trabalhar, então... valorizam o trabalho.
116	<b>E:</b> Mas ela própria fez essa distinção entre o outro trabalho e este, e ela diz que aqui sente-se muito mais à-vontade, sente essa vontade para trabalhar e... é diferente, está muito mais à-vontade!
117	<b>e:</b> Pois, creio que sim.
118	<b>E:</b> E tem mais condições aqui.

119	<b>e:</b> Não conhecia a... a situação anterior eu não conheço, aa só de conversas, mas... creio que sim, que ela está naturalmente motivada.
120	<b>E:</b> Claro. Aa e na sua opinião, devem ou não atribuir-se classificações negativas aos trabalhadores portadores de deficiência?
121	<b>e:</b> Negativas como? Se poderem aa por terem a deficiência ou por terem um desempenho... negativo? Eu acho que sim! Acho que sim. Aa acho que as pessoas devem ser avaliadas independentemente de... o facto de terem um problema... não impele que se dê uma classificação negativa ou positiva.
122	<b>E:</b> E haveria alguma possibilidade de a “Madalena” melhorar o desempenho... alguma tarefa específica?
123	<b>e:</b> Há! Sem dúvida que há.
124	<b>E:</b> Porque há sempre a melhorar.
125	<b>e:</b> Sim. Nem se podia esperar outra coisa!
126	<b>E:</b> De que forma é que acha que ela pode melhorar? Que aspetos é que pode melhorar?
127	<b>e:</b> É só mesmo tecnicamente. São as técnicas do planeamento, mas isso é algo que é com o tempo.
128	<b>E:</b> Claro. [pausa] Chegámos ao fim da entrevista. Tem alguma questão que considera pertinente colocar ou desenvolver melhor?
129	<b>e:</b> Não... espero ter sido útil!
130	<b>E:</b> Claro que sim! Muito obrigada pela colaboração!

**B.2. TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE GRUPO  
REALIZADA À EMPRESA B**

1	Transcrição <i>Verbatim</i> da Entrevista de Grupo
2	<b>E:</b> Começo por lhe colocar algumas questões de caracterização... O sexo é masculino... Qual é a sua idade “Paulo”?
3	<b>Paulo:</b> A minha idade aa 46.
4	<b>E:</b> A naturalidade? Naturalidade é português... é isso?
5	<b>Paulo:</b> Lisboa.
6	<b>Isabel:</b> Sim, português.
7	<b>E:</b> Residência é Lisboa, é isso?
8	<b>Paulo:</b> Sim!
9	<b>E:</b> Escolaridade?
10	<b>Paulo:</b> Aaa eu tenho o 12º.
11	<b>E:</b> Profissão?
12	<b>Paulo:</b> Analista Programador.
13	<b>E:</b> Quais é que são exatamente as suas funções? Consegue especificar-me?
14	<b>Paulo:</b> Programas, Sistema, aa Desenvolvimento.
15	<b>Isabel:</b> É Programador de Sistemas, faz o Desenvolvimento de Sistemas e Teste aos Programas.
16	<b>E:</b> Cláudia, consegue dizer-me o número de trabalhadores da empresa, aproximadamente?
17	<b>Isabel:</b> 200.
18	<b>E:</b> E em particular, de trabalhadores portadores de deficiência?
19	<b>Isabel:</b> Dois.
20	<b>E:</b> Qual é a posição da Cláudia na empresa?
21	<b>Cláudia:</b> Sou a Responsável do Centro de Competências.
22	<b>E:</b> E qual é a sua escolaridade e área de formação?
23	<b>Cláudia:</b> Licenciatura em Gestão.
24	<b>E:</b> Gostaria também de fazer umas perguntas de caracterização à colega do “Paulo”, é possível?
25	<b>Joana:</b> Sim.
26	<b>E:</b> Muito bem. Qual é a sua idade, se não for indiscrição?
27	<b>Joana:</b> 45 anos.
28	<b>E:</b> A naturalidade é portuguesa?
29	<b>Joana:</b> Sim.

30	<b>E:</b> Onde é que reside atualmente?
31	<b>Joana:</b> Em Lisboa.
32	<b>E:</b> Qual é a sua escolaridade?
33	<b>Joana:</b> Licenciada em Informática de Gestão.
34	<b>E:</b> E qual é a sua profissão?
35	<b>Joana:</b> Analista Programador.
36	<b>E:</b> Pode especificar-me quais são exatamente as suas funções ou são exatamente as mesmas que as do “Paulo”?
37	<b>Joana:</b> São as mesmas, com a função acrescida de Gestão de Equipa.
38	<b>E:</b> Muito bem. Vamos agora falar um pouco sobre a adaptação dos postos de trabalho a trabalhadores portadores de deficiência e os efeitos que pode ter no desempenho. O que é que o “Paulo” entende por medidas de integração? O que é que acha que pode ser?
39	<b>Joana:</b> A tua opinião sobre medidas de integração.
40	<b>Isabel:</b> No sentido de adaptar o posto de trabalho aa a necessidades diferentes. Atendendo a que... neste caso concreto estamos a falar de uma situação de/ de dificuldade na fala, que é é/ é o teu caso. Aa o que é que entendes, o que é que achas que devia ser alterado, modificado...
41	<b>Paulo:</b> [imperceptível]
42	<b>Isabel:</b> Basicamente o que ele está a dizer é a/ as dificuldades dele são colmatadas quando tem aa uma pessoa sempre aa a comunicar-lhe e a/ e a informá-lo do que se está a passar. Ou seja, em reuniões, tem que haver sempre alguém a escrever o que se está a dizer aa e tem de estar sempre acompanhada por alguém que/ que lhe faça no fundo esse... essa passagem da informação.
43	<b>E:</b> Mas esse alguém aa normalmente é sempre a mesma pessoa, é uma pessoa que está aí mesmo para o efeito?
44	<b>Isabel:</b> Não! É um colega, que trabalha com ele, que tem sido em grande parte a “Joana”. Mas pode ser outro colega, dependendo do tipo de tarefa que ele está a fazer no momento. Ou a reunião onde ele esteja. Porque por vezes, se há projetos que/ que estão com outros colegas, o colega que está com ele faz no fundo aa esta/ esta passagem da informação. Que lá está, tem a ver um bocadinho com a sensibilidade de cada um. Há colegas que têm uma melhor percepção do problema dele e já estão mais habituados a trabalhar, vão fazendo esta passagem de informação melhor, a “Joana” por exemplo está aqui a escrever para o “Paulo” estar sempre... mesmo aquilo que... para o “Paulo” estar sempre a par do que estamos a falar... MAS, eu por exemplo não estou a ter esse cuidado, não é...
45	<b>E:</b> Então a questão seguinte já foi em parte respondida, porque eu ia questionar se no caso pessoal dele, se sente alguma necessidade de uma medida... então o que ele sentiria, neste caso, era a necessidade de uma pessoa constantemente... mas como conseguem ter alguém aa por exemplo, a “Joana”, então essa necessidade estará suprida, não é...
46	<b>Isabel:</b> Sim! Ou é ela, ou será outra pessoa...

47	<b>E:</b> Que impacto é que acha que isso tem no seu desempenho? Ter alguém... neste caso tem mesmo alguém que o ajuda, não é... que impacto é que isso tem no seu desempenho? Pode comparar se não tivesse a “Joana” para o ajudar, qual é que era a diferença? Ou se havia realmente uma diferença.
48	<b>Isabel:</b> Para o teu desempenho, se não tivesses alguém a passar-te sempre a informação do que se está a passar à tua volta...
49	<b>Paulo:</b> Sim...
50	<b>Isabel:</b> Que impacto teria no teu trabalho?
51	<b>Paulo:</b> [imperceptível]
52	<b>Isabel:</b> No teu trabalho... se não houvesse alguém a passar-te a informação...
53	<b>Paulo:</b> Era mais difícil... mais difícil!
54	<b>Isabel:</b> Era mais difícil, ainda por cima tem uma situação acrescida... aa que o “Paulo” não pode... fazer atendimento telefónico. E muitas vezes nós temos aa clientes aa porque nós trabalhamos para a “TAP”, no fundo são os nossos colegas, mas também são clientes... acaba um bocadinho por... já sabem que não podem falar com/ com o “Paulo”. Aa há aqui algumas restrições aa à ao seu/ à sua atividade normal. Aa naquilo que é a atividade plena, de qualquer colaborador que não tem... esta esta/ esta dificuldade que ele tem.
55	<b>E:</b> Então no caso do/ do “Paulo”, foi feito um ajuste, que é... este que estamos a falar, mas não foi adquirido nenhum equipamento específico? Nem é necessário?
56	<b>Isabel:</b> Não não não.
57	<b>E:</b> E o “Paulo” pode, por favor, falar-me um pouco sobre a sua condição?
58	<b>Isabel:</b> Como a equipa tem mais do que uma pessoa, acabamos por...
59	<b>Joana:</b> Mas em que sentido?
60	<b>E:</b> Para conhecermos qual é exatamente a limitação do “Paulo”.
61	<b>Joana:</b> Se queres falar um bocadinho das tuas dificuldades... e como é que se manifestam?
62	<b>Paulo:</b> [imperceptível]
63	<b>Isabel:</b> Não é essa a ideia! É a tua doen/ a tua dificuldade de fala/ audição, exatamente, qual é a particularidade? Basicamente é isto não é... tu tens uma diminuição e audição e tens uma diminuição depois aa que se traduz na/ no modo de se expressar e que... Ele tem, ele diz as palavras, nós já as conseguimos traduzir, mas... porque já estamos habituados e olhamos para os lábios e tal, e a coisa mais ou menos, apanhamos umas, perdemos outras mas a coisa compõe-se. Aa é óbvio que... as pessoas que não estiverem habituadas não conseguem perceber aa aquilo que ele / que ele diz na sua totalidade. Aa mas basicamente é esta... portanto ele tem uma diminuição de audição... qual é a percentagem?
64	<b>Paulo:</b> 60%.
65	<b>E:</b> Alguma das funções é realizada em equipa?

66	<b>Isabel:</b> Alguma das funções que ele tem? São todas! É exatamente aquilo que nós estávamos a falar há pouco... quem está com ele normalmente tem a preocupação, ou de lhe escrever... o que está a acontecer... ou de ir falando, olhar para ele para ele ir percebendo também o que eles... Ele ouve, há uma parte que ele ouve, tanto que se falar ligeiramente mais alto ou direcionado, o “Paulo” percebe.
67	<b>Cláudia:</b> A técnica... Isabel, bom dia! A técnica maior que nós utilizamos com o “Paulo”, desde que comecei a trabalhar com ele, já há 16 anos... é escrever aa tudo aquilo que está a ser... a minha técnica sempre foi essa, sempre escrever e passar aa todo... quer o conhecimento, quer explicação, quer um pedido de trabalho, por escrito. Para ficar mais fácil. Claro que ele foi ao longo do tempo habituando com a minha fala e com as pessoas que estavam à volta, é mais fácil agora entender, mas antes, no início a minha técnica foi escrever TUDO!
68	<b>Paulo:</b> Sim!
69	<b>E:</b> Então... já estão a responder, de certa forma, à pergunta seguinte também... porque essa condição também influencia o desempenho da equipa, se calhar. A condição dele, rouba-vos algum tempo a escrever tudo, a passar a informação... de certa forma tem influência no vosso desempenho. [pausa] Houve alguma tarefa em que ele sentiu dificuldade em desempenhar devido à deficiência? Uma tarefa específica... falou-me por exemplo nos telefonemas, ele não... não consegue... Há mais alguma outra tarefa?
70	<b>Cláudia:</b> Além dos telefonemas, tem também em reuniões... <i>open space</i> ... enquanto nós a maior parte da informação que apanhamos é essencialmente do que vamos ouvindo entre colegas, ele não consegue porque lê nos lábios e não consegue apanhar tudo.
71	<b>E:</b> E acha que essa situação podia ser evitada, de alguma forma?
72	<b>Cláudia:</b> Não... o que nós podemos, e é o que fazemos, é escrever-lhe tudo num papel, foi o método que adotámos desde o início...
73	<b>E:</b> De um modo geral, qual considera ser o efeito da implementação de medidas no desempenho de trabalhadores portadores de deficiência?
74	<b>Paulo:</b> São positivos... o desempenho das pessoas melhora. É bom!
75	<b>E:</b> como é posta em prática uma medida de integração na empresa, se se afigurar necessário? Ou seja, em que circunstâncias é que são postas em prática... a quem se deve dirigir o trabalhador, no caso de precisar?
76	<b>Cláudia:</b> Ao DRH.
77	<b>E:</b> E considera que o processo necessita de melhorias?
78	<b>Cláudia:</b> Eu acho que não.
79	<b>E:</b> Qual julga ser a opinião dos colegas de trabalho/ empregador, em relação a esta implementação de medidas e o efeito que estas podem ter no desempenho? Existe alguma dificuldade subjacente à implementação de medidas? Não só em termos monetários.
80	<b>Paulo:</b> É positiva.
81	<b>Isabel:</b> Não, não existe nenhuma dificuldade.

82	<b>E:</b> O empregador já recorreu a algum tipo de apoio externo para implementar medidas de integração? Por exemplo, serviços de Reabilitação Profissional, outras fontes externas...
83	<b>Isabel:</b> Não.
84	<b>E:</b> Porque...
85	<b>Isabel:</b> Porque não foi necessário para a empresa.
86	<b>E:</b> Vamos agora falar um pouco sobre os padrões de desempenho e o seu efeito nas classificações de trabalhadores portadores de deficiência. [pausa] Considera que, de acordo com a sua deficiência, deviam ser realizadas algumas adaptações nos padrões? Isto é, nos objetivos, por assim dizer.
87	<b>Cláudia:</b> Nós os padrões... são iguais, temos uma especial atenção como é claro na competência da comunicação. Porque ele tem dificuldade em expressar-se...
88	<b>E:</b> Essa adaptação tem impacto no desempenho do “Paulo”, portanto?
89	<b>Cláudia:</b> Sim, se nós não tivéssemos essa atenção, não seria justo, porque ele tem essa dificuldade que os outros não têm. São, de facto, realizadas adaptações por exemplo em termos de competências, na competência de comunicação, fazemos uma indexação à necessidade dele. E tem impacto positivo, até porque também lhe propomos desafios constantemente, para que ele se mantenha uma pessoa motivada.
90	<b>E:</b> Quais pensa serem as expectativas que o seu empregador tem de si, de acordo com os padrões de desempenho?
91	<b>Paulo:</b> É bom!
92	<b>E:</b> E comparativamente aos seus colegas de trabalho... acha que existem diferenças?
93	<b>Paulo:</b> Sim!
94	<b>E:</b> Em que medida?
95	<b>Paulo:</b> [imperceptível]
96	<b>Joana:</b> O que ele está a dizer é que as pessoas vêm logo à partida que ele tem esta dificuldade e é nesse sentido que ele sente essa diferença.
97	<b>Cláudia:</b> As expectativas são boas. E existem diferenças comparativamente aos colegas de trabalho, há melhores e há piores, porque cada pessoa tem o seu desempenho. Mas não se deve à condição de deficiência do “Paulo”.
98	<b>E:</b> E acha que... os padrões de desempenho claros, descritivos e específicos facilitam o desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência?
99	<b>Cláudia:</b> Tem que estar bem especificado... explícito. Ora tem que ver o impacto disso, disso e disso, o que para nós já está... é normal, do dia-a-dia, para ele não.
100	<b>Isabel:</b> Mas isto não acontece só com o “Paulo”. É porque... na realidade, quando nós temos um trabalho, se não passamos tudo, e se as pessoas não têm por vezes o cuidado também de ver o que é que se passa à volta... acaba por... aa aquilo que está a ser feito, não ser exatamente aquilo que foi pensado. Portanto, isto não é um problema do “Paulo”, é um problema realmente do trabalho que nós fazemos. Porque não sei se... se tem a perceção, nós estamos numa área de Programação, e aquilo que às vezes o cliente

	tem como expectativa de ser o entregável, se não for bem comunicado, é claro que a pessoa – não tem de ser o “Paulo”, pode ser... qualquer um – o resultado final, não é aquilo que recebe! Neste caso... é uma dificuldade acrescida, porque os outros apanham no ar, e vão ouvindo e vão falando com mais facilidade, o “Paulo” tem esta situação de dificuldade acrescida, que neste meio de trabalho é complicado, porque informação é uma coisa que contribui para... para melhorar o que se está a fazer.
10 1	<b>E:</b> Partindo dessa descrição específica, não é... quanto mais específico for, o “Paulo” acha que a partir daí aa é possível identificar necessidade de medidas, ou seja, temos uma, imaginando uma lista, não é... com objetivos, a partir daí, o “Paulo” consegue identificar à partida “ah, se calhar não vou conseguir fazer esta tarefa, porque preciso de alguma coisa que não tenho”, neste caso uma informação que ele não consiga “apanhar”, como por exemplo o exemplo que disseram. É possível identificar medidas necessárias a partir desses padrões bem definidos?
10 2	<b>Paulo:</b> Sim.
10 3	<b>Cláudia:</b> Nós temos aa no nosso grupo, uma medida que eu implementei logo no início... que é a transparência, ou seja, é a comunicação de informação na rede, ou seja, qualquer pessoa do grupo tem acesso aa a qualquer documentação. Se eu tive uma dificuldade porque não estive na reunião, estive ausente, aa até pode acontecer comigo, faltei a uma reunião importante para fazer a execução de um trabalho. Eu tenho na rede hoje, eu disponibilizo. Eu, quer dizer eu e todos os responsáveis, não é...
10 4	<b>E:</b> Sendo assim, a decisão sobre implementar a medida necessária, pode prever o desempenho do trabalhador?
10 5	<b>Cláudia:</b> Sim!
10 6	<b>E:</b> Qual pensa ser a opinião dos seus colegas de trabalho/empregador sobre o efeito dos padrões de desempenho nas classificações de trabalhadores portadores de deficiência?
10 7	[não respondeu]
10 8	<b>E:</b> Por último, vamos agora falar um pouco sobre os resultados das Avaliações de Desempenho de trabalhadores portadores de deficiência... Quais foram os seus resultados na última Avaliação de Desempenho?
10 9	<b>Paulo:</b> [imperceptível]
11 0	<b>Joana:</b> Os resultados foi dois ponto cinquenta e seis... numa escala de um a quatro.
11 1	<b>E:</b> No seu caso, sente que as classificações que lhe atribuem são justas?
11 2	<b>Paulo:</b> As classificações são justas, sim.
11 3	<b>E:</b> Qual pensa ser a opinião dos seus colegas de trabalho/ empregador sobre os resultados da sua Avaliação de Desempenho?

11 4	<b>Paulo:</b> [imperceptível]
11 5	<b>Joana:</b> Ele diz que os colegas partilham da mesma opinião, que consideram justas também.
11 6	<b>E:</b> Comparativamente aos seus colegas de trabalho, acha que existem diferenças nos resultados?
11 7	<b>Cláudia:</b> Existem diferenças nos resultados porque como disse anteriormente o desempenho é diferente...
11 8	<b>E:</b> Que significado atribui a essas diferenças?
11 9	<b>Cláudia:</b> Ao próprio desempenho das pessoas.
12 0	<b>E:</b> Como define a relação que desenvolve com o seu supervisor?
12 1	<b>Paulo:</b> É boa... positiva. É sensacional!
12 2	<b>E:</b> E qual o efeito que essa relação tem no seu desempenho?
12 3	<b>Paulo:</b> Tem um impacto... bastante positivo.
12 4	<b>E:</b> E a relação com os seus colegas?
12 5	<b>Paulo:</b> Também é positiva. Depende das pessoas, mas também é [risos]. As relações menos boas não têm tão bom efeito como as positivas, obviamente. Podiam ser melhores.
12 6	<b>E:</b> E a relação que o seu supervisor desenvolve consigo é diferente da relação que tem com outros colegas?
12 7	<b>Paulo:</b> Não.
12 8	<b>E:</b> Acha que a deficiência tem algum impacto na relação que desenvolve com o seu supervisor?
12 9	<b>Cláudia:</b> Só se for mais atenção.
13 0	<b>E:</b> No geral, acha que as classificações de desempenho de trabalhadores portadores de deficiência são influenciadas por estereótipos?
13 1	<b>Isabel:</b> Acho que haverá realidades em que provavelmente há pessoas com menos paciência. Mas não estou a cingir-me na Avaliação de Desempenho.
13 2	<b>E:</b> No geral, considera que os supervisores atribuem classificações de desempenho aos trabalhadores portadores de deficiência... de acordo com o que é socialmente desejável?

13 3	<b>Isabel:</b> Também haverá com certeza empresas que tenham comportamentos menos... Haverá de tudo, não é...
13 4	<b>E:</b> Na vossa opinião, deve ou não atribuir-se classificações negativas aos trabalhadores portadores de deficiência?
13 5	<b>Joana:</b> Eu acho que se deve avaliar consoante aquilo que a pessoa faz. As avaliações devem sempre ser justas. Se a pessoa tem um fraco desempenho, então deve ser avaliada na medida que for justa.
13 6	<b>E:</b> E no caso do “Paulo”, haveria alguma possibilidade de melhorar as classificações de desempenho dele?
13 7	<b>Cláudia:</b> Há sempre forma de melhorar, uma vez que ele tem vindo a ter uma tendência para melhorar, consoante os desafios que lhe são propostos sim. Como disse há pouco, nós atribuímos desafios para manter a motivação.
13 8	<b>E:</b> Muito bem. Chegámos ao fim da entrevista. Têm alguma questão que considerem pertinente colocar ou desenvolver melhor?
13 9	<b>Cláudia:</b> Não. Boa sorte!
14 0	<b>Isabel:</b> Boa sorte!
14 1	<b>E:</b> Muito obrigada pela vossa disponibilidade e colaboração!
14 2	Data: 6/04/2016 Via <i>skype</i> .

### **B.3. TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS REALIZADAS À EMPRESA C**

1	Transcrição <i>Verbatim</i> da Entrevista ao TPD
2	<b>E:</b> Começo por lhe colocar algumas questões de caracterização... Qual é a sua idade?
3	<b>e:</b> 37.
4	<b>E:</b> A naturalidade?
5	<b>e:</b> Português.
6	<b>E:</b> Onde é que reside atualmente?
7	<b>e:</b> Atualmente... Lisboa.
8	<b>E:</b> E qual é que é a sua escolaridade?
9	<b>e:</b> 12.º ano.
10	<b>E:</b> Qual é que é a sua profissão?
11	<b>e:</b> É carteiro.
12	<b>E:</b> E pode especificar quais são exatamente as suas funções?
13	<b>e:</b> A minha função neste momento... já trabalhei em várias, mas pronto... neste momento sou... sou carteiro mas trabalho nas máquinas. Ou seja, estou a trabalhar como se fosse um operador de máquinas, preparo os planos, tipo... o serviço por região, ou seja, Lisboa, Porto, Coimbra, Évora, Algarve... divido por regiões.
14	<b>E:</b> Vamos agora falar um pouco sobre a adaptação dos postos de trabalho aos trabalhadores portadores de deficiência e os seus efeitos no desempenho... O que entende por medidas de integração para TPD's?
15	<b>e:</b> Essas medidas... eu não sei.
16	<b>E:</b> No seu caso, sente que necessita de alguma medida, a ser tomada no local onde trabalha? Para facilitar o seu desempenho.
17	<b>e:</b> Ah não... E aqui sempre fui bem tratado e nunca tive discriminação, fui tratado como se fosse de igual para todos... É claro que tenho a deficiência, eles sabem e quem me percebe eu "olha, eu não oiço bem", "ah não faz mal", eles falam um pouco mais alto... e... vão buscar um papel, escrevem num papel, num bloco de notas, escreve e pronto.
18	<b>E:</b> Então não há necessidade nem de máquinas especiais para si?
19	<b>e:</b> Não! É tudo igual para todos pá... O trabalho é igual para todos.
20	<b>E:</b> Nunca foi feito nenhum ajuste nas instalações ou adquirido equipamento específico?
21	<b>e:</b> Não não.
22	<b>E:</b> Por favor, fale-me um pouco sobre a sua condição de deficiência.
23	<b>e:</b> É uma deficiência auditiva profunda. Digamos que, pronto, numa escala de um a

	100, de 0 a 100, 0 é perfeito e a minha é 90. Sim. É muito difícil. É grau profundo. Não oiço nada nada nada, só com o aparelho.
24	<b>E:</b> E alguma das suas funções é realizada em equipa?
25	<b>e:</b> É. Há trabalho em equipa e individual também. Trabalhamos por grupos, estamos tipo a ajudar um ao outro. Dizemos “então do que é que tu precisas” e dá-se uma ajuda.
26	<b>E:</b> Sente que a sua condição influencia o desempenho da equipa?
27	<b>e:</b> Se for os chefes ou quem está habituado a trabalhar comigo não, mas se for outros há falhas na comunicação, porque alguns não percebem. Influencia POUCO. Influencia pouco, pronto, porque em termos de comunicação é um pouco mais difícil... porque todos sabem perfeitamente que tenho problemas, não é tão fácil falar para nós, quer dizer... então nesses casos, “ah, não percebi” [gesto com a mão na mesa] escreve num papel. Mas há pessoas que...
28	<b>E:</b> Há alguma tarefa na qual sente dificuldade em desempenhar devido à sua deficiência?
29	<b>e:</b> Aqui neste trabalho... eu trabalho... é trabalho físico, é trabalho físico MESMO. É só, é físico. Manual, trabalho de operário. Tem instruções para ler, diz isto isto e isto para fazer, a minha função é esta... Mas há aquela coisa, em termos de chefias... atendermos o telefone... estou limitado. Os meus colegas recebem ordens por telefone, e eu não posso! Não oiço! Digo a um colega “pode atender o telefone, que eu não percebi nada?” ele atende, e transmite a mim. Estou sempre dependente dos outros. Se for por escrito não há problema, mas por telefone...
30	<b>E:</b> Certo... De um modo geral, quais considera serem os efeitos da implementação de medidas no desempenho de TPD's?
31	<b>e:</b> Em relação a outras deficiências... por exemplo, uma pessoa que seja paraplégica ou cadeira de rodas ou amputada... há aqui uma pessoa que trabalha com o braço amputado. Perdeu aqui no trabalho. Mas trabalha! Mas não é tão fácil... Essa pessoa está dependente de condições físicas, duas mãos duas pernas para trabalhar. Se for uma pessoa paraplégica não pode subir escada, não pode chegar lá acima... está sempre... lá em cima sim a teclar no computador, mas aqui em baixo, não pode. Portanto, criar uma área própria, porque nós temos aqui, arranjaram umas riscas brancas que é a passagem de peões, criar áreas próprias para essas pessoas poderem trabalhar, sim!
32	<b>E:</b> Como é posta em prática uma medida de integração na empresa onde trabalha?
33	<b>e:</b> Isso é que é mais difícil, porque eu no meu caso não precisei de ter uma medida para melhorar a minha condição. Mas se precisasse teria de falar com o meu chefe, o chefe de turno, de tarde ou... eles têm vários níveis, eles é que têm de transmitir. Porque eu estou no mais baixo que há, não é fácil para mim transmitir porque eu não tenho muito aa a quem re/ a quem reclamar. Quer dizer, posso reclamar, mas tem muitos níveis de chefias.

34	<b>E:</b> E qual julga ser a opinião dos seus colegas/ empregadores, em relação à implementação de medidas de integração e o seu efeito no desempenho?
35	<b>e:</b> Aa eu não posso falar por eles, não sei o que é que eles pensam. Não sei, não sei. Porque eu também não falo muito com as pessoas, quer dizer...
36	<b>E:</b> E também não sabe se existe alguma dificuldade para a empresa, subjacente à implementação de medidas?
37	<b>e:</b> Aa também não sei.
38	<b>E:</b> O seu empregador já recorreu a algum apoio externo para implementar estas medidas?
39	<b>e:</b> Não não sei, eu não/ eu não tenho maneira de saber...
40	<b>E:</b> Ok. Vamos agora falar um pouco sobre os padrões de desempenho e o seu efeito nas classificações de trabalhadores portadores de deficiência. [pausa] Considera que, de acordo com a sua deficiência, deviam ser realizadas algumas adaptações nos padrões de desempenho?
41	<b>e:</b> É só os chefes terem mais atenção à minha pessoa. E explicarem-me o que é que eu tenho que fazer.
42	<b>E:</b> E quais pensa serem as expectativas que o seu empregador tem de si, de acordo com os padrões de desempenho, comparativamente aos seus colegas de trabalho? Se existem diferenças...
43	<b>e:</b> Só na comunicação, só! Sinceramente, esperam que eu trabalhe bem.
44	<b>E:</b> Muito bem. Acha que os padrões de desempenho claros, descritivos e específicos facilitam o desempenho dos trabalhadores portadores de deficiência?
45	<b>e:</b> Ah para mim facilita um pouco! Ah sim, claro.
46	<b>E:</b> Considera que partindo dessa descrição, é possível identificar medidas de integração necessárias?
47	<b>e:</b> Sim.
48	<b>E:</b> Então, a decisão de implementar a medida necessária pode prever o nível de desempenho dos TPD's?
49	<b>e:</b> Sim.
50	<b>E:</b> Qual pensa ser a opinião dos seus colegas de trabalho/ empregador sobre o efeito dos padrões de desempenho nas classificações de TPD's?
51	<b>e:</b> Acho que os objetivos estão um bocado censurados pá... pensam isto. Que são exageradas! Eu estou a falar no geral. Eles querem sempre mais... querem o impossível, e nós não conseguimos o impossível.
52	<b>E:</b> Por último, vamos agora falar um pouco sobre os resultados das Avaliações de Desempenho de trabalhadores portadores de deficiência. [pausa] Quais foram os seus resultados na última Avaliação de Desempenho?
53	<b>e:</b> A avaliação que nós temos é anual... e a minha avaliação foi de satisfaz. A escala foi alterada recentemente, é de um a quatro.

54	<b>E:</b> Sente que as classificações que lhe atribuem são justas?
55	<b>e:</b> Para mim, no meu ponto de vista... Eu merecia mais, mas pronto. Fui prejudicado, nas comunicações. Eu já sabia! Comunicação com as chefias... porque eu não falo muito, quer dizer, claro que eu não falo muito. Explicaram que é porque eu não informo, quando o serviço está pronto... só que como eu não falo por telefone, vou fazendo... e às vezes o chefe está com o telefone ocupado e eu vou fazendo... Isto do desempenho é tudo política, só querem baixar a avaliação para obrigar a pessoa a fazer mais!
56	<b>E:</b> Comparativamente aos seus colegas de trabalho, acha que existem diferenças nos resultados de Avaliação de Desempenho?
57	<b>e:</b> Hmm não. Nas reuniões eu peço ajuda aos colegas para me dizerem a informação do que eu tenho de fazer.
58	<b>E:</b> E como é que define a relação que desenvolve com o seu supervisor?
59	<b>e:</b> É satisfaz. Eu para mim são colegas de trabalho. São colegas de trabalho, damo-nos bem, mas é só isto. Falamos só de trabalho. É neutro.
60	<b>E:</b> E essa relação tem algum efeito no seu desempenho?
61	<b>e:</b> Não, ele manda e eu faço!
62	<b>E:</b> E a relação com os seus colegas, como é que a define?
63	<b>e:</b> Há pessoas que falo bem, há pessoas com mau feitio. Com as pessoas que falo bem sou brincalhão, contar anedotas... para mim é mais difícil. Há pessoas com quem a relação não é tão boa. Mas isso é pessoal, não tem nada a ver com o trabalho. Isto é tudo profissionais, cada um faz o seu trabalho, ninguém vai fazer nada para prejudicar os outros! Há uns tempos atrás já houve assim... porque... não era só para mim, era para todos pá. Eu tenho feito os possíveis para estar bem, porque com a minha deficiência, tenho de estar bem com todos, que é para não haver entraves. Porque eu estou/ eu estou sempre dependente dos outros, tenho que estar bem com todos... mas há pessoas que eu não sou obrigado, eu faço porque eu gosto. Há outros que tenho de fazer por obrigação.
64	<b>E:</b> E a relação que o seu supervisor desenvolve consigo é diferente da relação que tem com outros colegas?
65	<b>e:</b> Não, tem mais atenção a explicar só.
66	<b>E:</b> E, no geral, acha que as classificações de desempenho de TPD's são influenciadas por estereótipos por parte dos supervisores?
67	<b>e:</b> Eu acho que sim, que as classificações são prejudicadas. Mas eu tenho amigos surdos que trabalham, mas quando estou com eles não falo muito sobre trabalho. O que é trabalho fica no trabalho! Fora é fora!
68	<b>E:</b> E, também de um modo geral, considera que os supervisores atribuem classificações de desempenho aos TPD's, de acordo com o que é socialmente desejável, politicamente correto?
69	<b>e:</b> Não sei... não sei.

70	<b>E:</b> Na sua opinião, deve ou não atribuir-se classificações negativas aos TPD's?
71	<b>e:</b> Não/ não, porque não seria justo. A pessoa tem uma limitação, está a um nível baixo das outras pessoas... é claro que vai ser prejudicado. Eu não acho justo, nem correto. Porque a pessoa não tem vantagem!
72	<b>E:</b> Ok. No seu caso, haveria alguma possibilidade de melhorar as suas classificações de desempenho?
73	<b>e:</b> Eu nunca vou falar como a menina fala, como o meu chefe fala. Há sempre entraves... Vai haver sempre, para o resto da vida... É sempre! Seja por telefone... seja cara a cara. Mas as avaliações são muito rígidas! Sem ser a comunicação, não há nada a melhorar, eu esforço-me!
74	<b>E:</b> Ok. Chegámos ao fim da entrevista. Tem alguma questão que considera pertinente colocar ou desenvolver melhor?
75	<b>e:</b> Não não.
76	<b>E:</b> Muito obrigada pela sua colaboração!

1	Transcrição <i>Verbatim</i> da Entrevista ao colega
2	<b>E:</b> Começo por lhe colocar algumas questões de caracterização... Diga-me, por favor, a sua idade.
3	<b>e:</b> 34.
4	<b>E:</b> A naturalidade?
5	<b>e:</b> Lisboa.
6	<b>E:</b> Onde é que reside atualmente?
7	<b>e:</b> Vialonga.
8	<b>E:</b> Qual é a sua escolaridade?
9	<b>e:</b> 12.º.
10	<b>E:</b> E a profissão.
11	<b>e:</b> É carteiro.
12	<b>E:</b> E quais são exatamente as suas funções? Pode especificar?
13	<b>e:</b> Eu atualmente trabalho na parte da mecanização, sou operador de máquina.
14	<b>E:</b> Ok. Vamos agora falar um pouco sobre a adaptação dos postos de trabalho aos trabalhadores portadores de deficiência e os seus efeitos no desempenho. [pausa] Sente que o seu colega portador de deficiência necessita de alguma medida?
15	<b>e:</b> Hmm não, porque ele é como eu costumo dizer, para mim o “Manuel” não tem nenhuma... pronto tem a deficiência auditiva, mas ele comparando comigo, ele é igual...
16	<b>E:</b> Mas a questão que lhe estou a colocar é se sente que ele necessita de alguma medida que facilitasse o seu desempenho?
17	<b>e:</b> Ah não, não é preciso.
18	<b>E:</b> Então também não foi feito qualquer ajuste nas instalações ou adquirido equipamento específico?
19	<b>e:</b> Não não não.
20	<b>E:</b> Pronto. Por favor, fale-me um pouco sobre a condição de deficiência do seu colega.
21	<b>e:</b> A única coisa que nós observamos é que ele não/ ele não, pode não ouvir tudo... o que a gente às vezes lhe diz.
22	<b>E:</b> E tem algum efeito no desempenho dele?
23	<b>e:</b> Hmm não! Em termos de comunicação depende... Ele comigo está mais habituado a falar, ele a mim é o que eu costumo dizer “ah, se fores tu a falar comigo eu percebo”, se for uma pessoa que fala mais rápido ou... mais baixo ou isso, ele tem umas dificuldades, tem de estar mais atento.
24	<b>E:</b> Então e tem efeitos no desempenho da equipa?

25	<b>e:</b> Se ele não estivesse a trabalhar só comigo, sim. Agora está só comigo. É mais na passagem da informação. Somos sempre os três ali na mesma área, e já estamos habituados. Mas se ele se calhar se inserir noutra equipa... se calhar é mais complicado. Também já trabalho com o “Manuel” há... há muitos anos!
26	<b>E:</b> E acha que o “Manuel” sente dificuldade em alguma tarefa específica?
27	<b>e:</b> Não!
28	<b>E:</b> Muito bem. De um modo geral, quais considera serem os efeitos da implementação de medidas no desempenho de TPD’s?
29	<b>e:</b> Se calhar, sim! São positivos.
30	<b>E:</b> Que alterações é que acha que são exatamente sentidas no desempenho dessas pessoas?
31	<b>e:</b> Não sei, aqui uma pessoa paraplégica por exemplo, teria dificuldades de locomoção. Para uma pessoa que seja tetraplégica, se calhar ter de andar de cadeira de rodas... se calhar é um bocado mais complicado. Para trabalhar se calhar teriam de alargar o espaço... ou... adaptar a maquinaria... Ia ter efeitos no desempenho.
32	<b>E:</b> E se fosse necessário implementar uma medida aqui na empresa, como é que seria posta em prática? Isto é, em que circunstâncias, a quem é que se deveria dirigir a pessoa que necessitasse de requisitar a medida...
33	<b>e:</b> Deveria ter que falar primeiro com o Diretor...
34	<b>E:</b> Ok. Qual julga ser a opinião do seu empregador relativamente à implementação de medidas e o seu efeito no desempenho?
35	<b>e:</b> Se calhar a maior parte... se calhar não tem noção. Mas se calhar as pessoas mais responsáveis têm noção e reconhecem esse efeito no desempenho, sim! Penso que sim!
36	<b>E:</b> Acha que existe alguma dificuldade para o seu empregador, subjacente à implementação de medidas?
37	<b>e:</b> Não! Penso que não! Acho que não! Penso que possam ver isto como uma prioridade até...
38	<b>E:</b> O seu empregador já recorreu a algum tipo de apoio externo, como por exemplo, IEFP... serviços de Reabilitação Profissional... ?
39	<b>e:</b> Não, não sei dizer... não sei dizer, não.
40	<b>E:</b> Vamos então falar sobre os padrões de desempenho e o seu efeito nas classificações dos trabalhadores portadores de deficiência. [pausa] Considera que, de acordo com a deficiência do seu colega, deviam ser realizadas algumas adaptações nos padrões de desempenho?
41	<b>e:</b> Atualmente, daquilo que eu vejo ele consegue... atingir os objetivos que lhe são propostos.
42	<b>E:</b> E quais pensa serem as expectativas que o seu empregador tem de si, de acordo com esses padrões, comparativamente ao seu colega portador de deficiência?

43	<b>e:</b> Acho que têm dele expectativas altas! Porque... acho que ele trabalha como um trabalhador normal.
44	<b>E:</b> Não existe qualquer tipo de diferenças nos padrões, é isso?
45	<b>e:</b> Hmm não.
46	<b>E:</b> Considera que os padrões de desempenho claros, descritivos e específicos facilitam o desempenho dos TPD's?
47	<b>e:</b> Sim têm! Sim!
48	<b>E:</b> De que forma é que facilitam?
49	<b>e:</b> Aa com o é que hei-de dizer... por exemplo, vou-lhe dar um exemplo, às vezes nas reuniões, quando estão a explicar aa as alterações do correio quando chega... e... para atingirmos certa produtividade... o que é que temos de fazer, eles às vezes, o "Manuel" às vezes não percebe bem e depois vem ter comigo e eu é que tenho de estar a explicar. Às vezes... Mas eu acho que eles andam a dar formação... a algumas pessoas agora por causa disso.
50	<b>E:</b> Ok. Considera que partindo dessa descrição, é possível identificar medidas de integração necessárias?
51	<b>e:</b> Hum-hum.
52	<b>E:</b> Ok. E a decisão sobre a sua implementação pode prever o nível de desempenho dos TPD's?
53	<b>e:</b> Se calhar. Se calhar...
54	<b>E:</b> E qual pensa ser a opinião do seu empregador sobre o efeito dos padrões de desempenho nas classificações de TPD's?
55	<b>e:</b> [risos] Não lhe sei dizer. Não, não tenho noção...
56	<b>E:</b> Por último, vamos agora falar um pouco sobre os resultados das Avaliações de Desempenho de trabalhadores portadores de deficiência. [pausa] Como descreve os resultados do seu colega "Manuel" em termos de Avaliação de Desempenho?
57	<b>e:</b> Tem tido sempre boas avaliações! Tem os valores intermédios... dois, três...
58	<b>E:</b> Qual é que é a sua opinião sobre esses resultados?
59	<b>e:</b> Às vezes são justos, outras vezes não são... [risos] Isto é sempre aqui uma guerra entre os trabalhadores e as chefias...
60	<b>E:</b> E quando considera que não são justas, porque é que acha que isso acontece?
61	<b>e:</b> Não lhe sei dizer. [risos] Realmente não tenho opinião formulada sobre isso porque eu nunca liguei mesmo. Porque quem nos avalia é a chefia da área, e nós às vezes pensamos que a chefia não nos está a avaliar corretamente porque NEM SEMPRE está a ver o que é que a gente faz, nem sempre está presente. Eles têm uma opinião generalizada...
62	<b>E:</b> Ok. Eu ia exatamente perguntar isso, sobre qual pensa ser a opinião do seu empregador sobre esses mesmos resultados da Avaliação de Desempenho.
63	<b>e:</b> Eles não estão ali diariamente a olhar para... eles baseiam-se no que a gente

	apresenta ao final do dia.
64	<b>E:</b> Ok. E comparativamente ao “Manuel”, existem diferenças nos resultados?
65	<b>e:</b> Não! Não...
66	<b>E:</b> Como é que define a relação que o “Manuel” desenvolve com o seu supervisor?
67	<b>e:</b> Ele dá-se/ ele dá-se muito bem com toda a gente. Ele é boa pessoa.
68	<b>E:</b> Acha que essa relação tem efeitos de que tipo no desempenho dele?
69	<b>e:</b> Efeitos positivos. Porque... como é que hei-de dizer aa o “Manuel” é/ é uma pessoa extremamente insegura e às vezes até desconfiado. Ele tem que andar sempre a falar com as pessoas... e... a ter contacto com as pessoas que é para saber... Porque se ele não perceber bem as coisas... isso pelo menos é o que eu/ é o que eu sinto. Se ele não perceber bem as coisas e ele estiver a falar consigo, ele não não/ não aa ele quer saber, ele pensa que o estão a enganar. “Olha não é assim, foi assim que te explicaram”, “Ah pronto, está bem, já estava a ficar preocupado!”.
70	<b>E:</b> A relação que ele desenvolve com o supervisor é diferente da relação que o supervisor desenvolve consigo?
71	<b>e:</b> Hmm não! Não... é/ é igual, sim.
72	<b>E:</b> Ok. Considera que a deficiência do seu colega tem algum impacto na relação que desenvolve com o supervisor?
73	<b>e:</b> Que eu note... não. Que eu note não.
74	<b>E:</b> No geral, acha que as classificações de desempenho de TPD’s são influenciadas por estereótipos por parte dos supervisores?
75	<b>e:</b> Eu penso que não! E espero que não!
76	<b>E:</b> Também no geral, considera que os supervisores atribuem classificações de desempenho aos TPD’s, de acordo com o que é socialmente desejável?
77	<b>e:</b> Hmm não... Aqui dentro isso não funciona assim. [risos]
78	<b>E:</b> Na sua opinião, deve ou não atribuir-se classificações negativas aos TPD’s?
79	<b>e:</b> É assim... a pessoa se está a ser avaliada e se o desempenho é positivo... se o desempenho for negativo é que... devem ser avaliadas consoante o desempenho e não consoante as deficiências que têm, não é...
80	<b>E:</b> Haveria alguma possibilidade de melhorar as classificações de desempenho de TPD’s?
81	<b>e:</b> Penso que não! Ele é/ ele é uma pessoa que se adapta muito bem.
82	<b>E:</b> Chegámos ao fim da entrevista. Tem alguma questão que considera pertinente colocar ou desenvolver melhor?
83	<b>e:</b> Não não.
84	<b>E:</b> Muito obrigada pela colaboração!

1	Transcrição <i>Verbatim</i> da Entrevista ao Representante Organizacional
2	<b>E:</b> Pode-me dizer o número de trabalhadores da empresa? No geral...
3	<b>e:</b> Epá...
4	<b>E:</b> Aproximadamente! Não tem que ser... taxativo.
5	<b>e:</b> Aqui no centro de tratamento?
6	<b>E:</b> Não. Aa...
7	<b>e:</b> A nível nacional? Somos catorze mil... e qualquer coisa.
8	<b>E:</b> Ok. E tem... os dados de quantos trabalhadores portadores de deficiência são?
9	<b>e:</b> Não... Então esta entrevista não devia de ser para mim, tem de ser mesmo com os Recursos Humanos.
10	<b>E:</b> Mas pode dizer/ pode dizer então aqui no centro.
11	<b>e:</b> Aqui/ aqui no centro QUE EU SAIBA são... três... Ou então que eu me esteja a lembrar agora são três.
12	<b>E:</b> Mas/ mas não tem/ não tem problema. Qual é que é a sua posição na empresa?
13	<b>e:</b> Aa sou... chefe de turno.
14	<b>E:</b> Ok. Diga-me, por favor, a sua escolaridade e a área de formação.
15	<b>e:</b> Eu tenho o décimo segundo... tirei em artes [risos], mas... já estou há dez anos a desempenhar funções de chefia, já tenho um curso prático de Gestão de Recursos Humanos ou quase.
16	<b>E:</b> Vamos agora então falar um pouco sobre a adaptação dos postos de trabalho aos trabalhadores portadores de deficiência e os seus efeitos no desempenho. Foi feito algum ajuste nas instalações ou adquirido algum equipamento específico para o trabalhador?
17	<b>e:</b> Não não, não foi necessário.
18	<b>E:</b> Não? Ok. De um modo geral, quais é que são os efeitos que a deficiência tem no desempenho do trabalhador?
19	<b>e:</b> É assim... Nenhuma que seja grave. Pode em termos de comunicação falhar alguma coisa. Mas quando ele não percebe bem, volta a perguntar e diz que não está a perceber.
20	<b>E:</b> Ok. Então não influencia também o desempenho da equipa? Nem em termos de passagem de informação?
21	<b>e:</b> Não não, não não.
22	<b>E:</b> Ele não sente nenhuma dificuldade específica no desempenho de qualquer uma das tarefas dele?

23	<b>e:</b> Não. É uma pessoa até bem desenrascada.
24	<b>E:</b> De um modo geral, quais é que considera serem os efeitos de implementarmos medidas no desempenho dessas pessoas? Se tem efeito, se não tem qualquer impacto, se facilitam...
25	<b>e:</b> É assim, eu na área onde eu estou, aa pessoas com deficiência só mesmo a nível de surdez...
26	<b>E:</b> Mas imagine outros casos, se houvesse outros casos de deficiência e fosse necessário implementar uma medida, acha que essas medidas têm de facto algum benefício? Até mesmo para a empresa, não é...
27	<b>e:</b> Eu acho que sim! Eu acho que sim. Nós temos aqui uma área... que trabalha com deficientes... da CERCI. Que é a área do tratamento das malas de correio, que têm de ser verificadas aa e separadas por países. Eles são trabalhadores... aa é assim eu ao certo não sei como é que é o contrato mas... aa estão lá as tutoras, que os orientam e estão uma pessoa responsável da área dos CTT e eles fazem esse trabalho. Eu não sei se eles estão vinculados à empresa diretamente ou se é através da... da associação.
28	<b>E:</b> Se fosse necessário implementar uma medida, como é que é o processo aqui na empresa, ou seja, em que circunstâncias é que/ é que é feito o processo, a quem é que essas pessoas se devem dirigir, ou seja, quem é que é o interveniente na ação?
29	<b>e:</b> Isso tem de ser lá em cima na... com a área dos Recursos Humanos. Porque eu sou chefia direta, tudo o que tenha que haver alterações, implementar seja o que for, tem de ser mesmo lá em cima. Tem de ser mesmo lá em cima, eu não posso.
30	<b>E:</b> E qual é que julga ser a opinião dos seus subordinados relativamente a esta implementação de medidas e o seu efeito no desempenho? Se tem conhecimento e tem resistência, se tem oposição a estas medidas?
31	<b>e:</b> Não, não lhes faz diferença.
32	<b>E:</b> E para a empresa, acha que existe alguma dificuldade ou entrave? Não estou a falar só em termos monetários. Se fosse necessário implementar uma medida, se era fácil...
33	<b>e:</b> Não não. Eu acho que não! Tanto que tem esse exemplo dos trabalhadores lá na área.
34	<b>E:</b> Muito bem. E a empresa já recorreu a algum tipo de apoio externo, por exemplo, IEFEP, serviços de Reabilitação Profissional, para implementar medidas de integração?
35	<b>e:</b> Eu essas coisas não sei. Eu trabalho mais diretamente com o trabalhador, é trabalho mais prático, laboral mesmo! Tudo o que seja uma área mais de Recursos Humanos, mais administrativo, é outra área.
36	<b>E:</b> Eu estou a perguntar porque podiam ter por exemplo uma direção, uma gestão de equipamentos...
37	<b>e:</b> Temos mas não é comigo. Nós temos uma área específica de... Que nos dá o apoio a nível de recursos humanos e tudo o que tem a ver com/ com processos e essas coisas todas. Não é a chefia, que está a lidar com o trabalhador que trata dessas coisas...

Somos muitos/ somos muitos aqui em bai/ aqui neste centro de tratamento para estarmos a gerir tudo. Se for uma área mais restrita, como um centro de distribuição postal, a própria chefia já faz a gestão dos recursos e pede alterações que já foram... Aqui já não, aqui nós é o mais prático. Lidamos só mesmo com o serviço.

- 38 **E:** Pronto, vamos agora falar um pouco sobre os padrões de desempenho e o seu efeito nas classificações dos trabalhadores portadores de deficiência... Quais são as expectativas que tem do “Manuel”, de acordo com os padrões de desempenho, por comparação com os restantes trabalhadores?
- 39 **e:** Neste caso do “Manuel”, tenho as mesmas expectativas que tenho dos restantes trabalhadores. Para mim não há diferenças.
- 40 **E:** Acha que os padrões de desempenho quanto mais específicos, quanto mais explícitos, facilitam o desempenho dos TPD’s?
- 41 **e:** Sim sim sim. Eu levo sempre apoio em suporte em papel para ele perceber melhor.
- 42 **E:** Partindo dessa descrição, é possível identificar medidas de integração necessárias?
- 43 **e:** Talvez.
- 44 **E:** E a decisão sobre implementá-las ou não, pode prever o nível de desempenho dos TPD’s?
- 45 **e:** Não.
- 46 **E:** Qual pensa ser, no geral, a opinião dos seus trabalhadores sobre o efeito dos padrões de desempenho nas classificações de TPD’s?
- 47 **e:** Não têm opinião... e não têm noção sequer. Porque é como eu digo, ele é uma pessoa igual para nós, não há distinção nem a nível de avaliação.
- 48 **E:** Certo. Por último, vamos agora falar um pouco sobre os resultados das Avaliações de Desempenho de trabalhadores portadores de deficiência. [pausa] Como descreve os resultados do “Manuel” na última Avaliação de Desempenho?
- 49 **e:** Ele é um bom trabalhador!
- 50 **E:** E qual pensa ser a opinião dos trabalhadores, no geral, sobre esses resultados?
- 51 **e:** Não consideram justas! Mas não tem a ver com a deficiência dele. As pessoas aqui acham que estão a ser mal avaliadas.
- 52 **E:** Existem diferenças nas classificações de desempenho entre os TPD’s e os restantes trabalhadores?
- 53 **e:** Hmm não não.
- 54 **E:** Como define a relação que desenvolve com todos os seus trabalhadores, de uma forma geral?
- 55 **e:** Só a minha? Ou a dele com os colegas?
- 56 **E:** A sua relação com todos os trabalhadores.
- 57 **e:** É uma relação boa!

58	<b>E:</b> E a relação com os seus trabalhadores portadores de deficiência, em particular?
59	<b>e:</b> É igual como com todos os outros trabalhadores.
60	<b>E:</b> E qual é o efeito que a relação que desenvolve com o “Manuel” tem no desempenho dele?
61	<b>e:</b> A única atenção que eu tenho é ter a certeza que ele percebe o que eu lhe digo. Acho que os trabalhadores gostam que a chefia fale com eles e aponte os erros.
62	<b>E:</b> A condição de deficiência do trabalhador tem impacto na relação que desenvolve com ele?
63	<b>e:</b> Eu conforme faço com os outros, faço com ele.
64	<b>E:</b> Muito bem. Na sua opinião, deve ou não atribuir-se classificações negativas aos TPD’s?
65	<b>e:</b> Não. De um modo geral não, só a quem não demonstre esforço ou que seja mesmo um mau trabalhador. Não é a deficiência que o vai...
66	<b>E:</b> Por fim, haveria alguma possibilidade de melhorar as classificações de desempenho do “Manuel”?
67	<b>e:</b> Só depende dele [risos]. Depende do trabalho dele. Quanto à competência da comunicação não/ não há muito a fazer.
68	<b>E:</b> Mas esses pontos a melhorar são em tarefas específicas?
69	<b>e:</b> Hmm não. Ele é bom trabalhador. Só não é mais porque não quer.
70	<b>E:</b> E ele tem esse <i>feedback</i> ?
71	<b>e:</b> Sim, que eu já lhe disse. Mas ele, está numa situação especial. Não queria estar aqui a falar [risos].
72	<b>E:</b> Muito bem, então... chegámos ao fim da entrevista. Tem alguma questão que considera pertinente colocar ou desenvolver melhor?
73	<b>e:</b> Não. Gostaria só de reforçar que a deficiência que ele tem não faz dele menos pessoa. E que é um excelente trabalhador.
74	<b>E:</b> Muito obrigada pela colaboração!

**ANEXO C – Quadro de caracterização dos entrevistados e das  
empresas**

<b>CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS/ EMPRESAS</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>TPD</b>	<b>Pseudónimo</b>	Madalena Santos	Paulo	Manuel
	<b>Sexo</b>	Feminino	Masculino	Masculino
	<b>Idade</b>	29	46	37
	<b>Naturalidade</b>	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa
	<b>Residência</b>	Casal de Cambra	Lisboa	Lisboa
	<b>Habilitações Literárias</b>	12.º ano	12.º ano	12.º ano
	<b>Profissão</b>	Técnico de Planeamento	Analista Programador	Carteiro
<b>COLEGA DO TPD</b>	<b>Pseudónimo</b>	Sara Marques	Joana	Bruno
	<b>Sexo</b>	Feminino	Feminino	Masculino
	<b>Idade</b>	42	45	34
	<b>Naturalidade</b>	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa
	<b>Residência</b>	Lisboa	Lisboa	Vialonga
	<b>Habilitações Literárias</b>	Licenciatura	Lic. Inf. De Gestão	12.º ano
	<b>Profissão</b>	Técnico de Planeamento	Analista Programador	Carteiro
<b>REPRESENTANTE ORGANIZACIONAL</b>	<b>Pseudónimo</b>	Vicente Oliveira	Cristina	Filipa
	<b>Dimensão da empresa</b>	2200	200	aprox. 14.000
	<b>Setor de atividade</b>	Aux. Transportes Aéreos	Consultoria Informática	Atividades postais
	<b>N.º TPD's</b>	5 a 10	2	3
	<b>Posição do entrevistado</b>	DRH	Resp. Cent. Competências	Chefe de Turno
	<b>Habilitações Literárias</b>	Lic. Eng. Civil, Pós-Grad. Gestão	Licenciatura Gestão	12.º ano em Artes

## **ANEXO D – Análise qualitativa de dados**

### **D.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO TPD DA EMPRESA A**

Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Categoria/Subcategoria
<p>▪“Eu acho que... as pessoas não têm muito bem a noção do que é...” [l. 27]</p> <p>▪“(...) ou não dão o trabalho, ou desprezam [pausa] porque não acreditam... Pensam “ai aquela é uma totó” [risos] “Não vou dar isto ou não vou... aaa”, ou mesmo não querem saber!” [l. 83]</p> <p>▪“Ahhh SIM sim! E há uma outra que também... que é por exemplo, a pessoa que está numa cadeira de rodas, ou mesmo sem estar numa cadeira de rodas, precisa de uma terceira para ir à casa de banho [pausa] por exemplo, ... isso aí é que... muitas das vezes as pessoas não são... também contratadas por causa disso também! Como falta a terceira essa terceira essa ajuda, a pessoa também não pode sair... não vai pedir ao colega “olha [risos] aa olha”... pois...” [l. 97]</p>	<p>▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	<p>FALTA DE INFORMAÇÃO</p>
<p>▪“Pois, há muita coisa que eu não/ que eu não sei.” [l. 123]</p> <p>▪“Aa... acho que sim. Acho que as pessoas não têm mesmo noção. Não. Nem de aa das várias... diversidades de deficiência...” [l. 125]</p> <p>▪“Aa, eu acho que... aa... eu penso, que também não nunca falei disto. Mas eu penso, que eles não têm a noção. Não aa é tudo uma novidade! E também quando eu apareci, se calhar também não estavam à espera, se calhar, abri um bocado aa...” [l. 135]</p>	<p>▪ Processo de implementação de medidas na empresa</p>	
<p>▪“Pois... Penso que eles acho que não têm aqui conhecimento disso.” [l. 169]</p>	<p>▪ Apoios externos</p>	
<p>▪“Aaa [pausa] eu acho que... aaa mais uma vez acho que também não têm a noção, mas aaa se calhar se tivessem uma barreira, um problema que... que afetasse essa avaliação aí davam conta. E aí resolviam logo.” [l. 205]</p> <p>▪“Só no confronto! (gesto com a mão) é que... é que dão conta.” [l. 207]</p>	<p>▪ Opinião dos colegas/empregador sobre os efeitos dos padrões de desempenho nas classificações de TPD's</p>	
<p>▪“Eu acho que... noutras pessoas, não digo aqui. [pausa] Mas... outras pessoas eu acho que... não acreditam, no trabalho delas. Então muitas vezes...” [l. 81]</p>	<p>▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	<p>Estereótipos</p>

<p>▪“a maioria das pessoas pensam... vêm uma pessoa de cadeira de rodas pensam... que a pessoa aa... por exemplo, usa fraldas [risos], não é verdade! [risos] Como por exemplo, ou então pensam automaticamente daquela pessoa aaa “não é boa da cabeça! [risos] por exemplo, a maioria das vezes têm esse pensamento, é que a pessoa de cadeira de rodas aa não tem [pausa] noção ou não pensa ou precisa de... pronto aa é uma pessoa dependente completamente, tanto psicologicamente como física, e não é!” [l. 133]</p>	<p>▪Processo de implementação de medidas na empresa</p>	
<p>▪“Acho que... as os hoje em dia, as pessoas vivem muito da imagem, do/ do eu, só aa...”o que importa sou eu” aa... e se virem ou/... uma, já uma pessoa que não tem deficiência, não é, já existem guerras em que, tentar ser superior, se vêm uma pessoa que tem deficiência ser superior, vão-se sentir “epá, aquele tem uma deficiência e está aci/ está acima de mim?” então... não vão gostar... vão sentir-se inferiores, porque eles comparam a deficiência com o desempenho da pessoa... então vão-se sentir, então não querem que a pessoa/ que as pessoas pronto, sejam superiores, pessoas com deficiência sejam superiores.” [l. 251]</p> <p>▪“aa pessoas que podiam ter um emprego e não têm... aa mesmo por causa do preconceito e/ e as pessoas é “para que é que eu vou (o pensamento é) para que é que eu vou contratar uma pessoa que é deficiente, se o que eu quero é uma pessoa... sem problemas para poder, fazer... aa pronto.” Porque dá trabalho... Eles não querem. E depois é muito aquele pensamento de que a pessoa deficiente... “epá, isso...” aa [pausa] pensam logo que é, pronto é uma pessoa que não/ que não pensa.” [l. 281]</p>	<p>▪Estereótipos nas classificações</p>	
<p>▪“fui muito bem acolhida” [l. 29]</p> <p>▪“não estava à espera de ser tão bem recebida aa explicaram-me tudo como é que funcionava... aa os meus colegas sempre a apoiarem-me a ajudarem-me aa muito bem recebida, muito bem tratada... sem... qualquer discriminação! Sem nada. Pronto.” [l. 31]</p> <p>▪“Aa acho que assim ela vai ter... vai acreditar mais nela, vai-se sentir mais segura e mais à-vontade” [l. 99]</p>	<p>▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	<p>INTEGRAÇÃO</p>
<p>▪“tinha... sempre... colegas a apoiar-me.” [l. 75]</p>	<p>▪ Dificuldades subjacentes à implementação de medidas</p>	

<p>▪“Aa é boa! É muito boa! [risos]” [l. 227]</p> <p>▪“Aaa acho que aa sempre foi e acho que sempre vai continuar a ser, nós damo-nos muito bem e... está-me a falhar a palavra aaa nós trabalhamos em equipa e estamos sempre dispostos a ajudar um ao outro. Todos, sempre que é preciso alguma coisa um ajuda um ao outro no momento” [l. 229]</p> <p>▪“Sim... sim sim! Trabalhamos em equipa, ajudamos uns aos outros...” [l. 233]</p>	<p>▪ Relação com o supervisor/ efeitos no desempenho</p>	<p>Efeitos das relações no desempenho</p>
<p>▪“Aa o que eu tenho é uma dismetria, da perna esquerda para a perna direita, que parece coisa pouca mas afeta o corpo todo...” [l. 53]</p> <p>▪“Desde, porque... a nossa... zona lombar e a nossa cintura, sustenta o nosso peso, e quando está... desequilibrado... aaa fragiliza este lado, este abdómen, lombar...” [l. 55]</p> <p>▪“E... a coluna fica torta... e o peso também... [pausa] aaa só de um lado e... o andar, TUDO! Os tendões, TUDO.” [l. 57]</p>	<p>▪ Efeito da deficiência no desempenho</p>	<p>EFEITOS DA DEFICIÊNCIA</p>
<p>▪“Não porque, como... eu trabalho... aa na secre/ na secretária, tenho cadeira estou sempre sentada, se eu tivesse em pé... aí já pronto. Não foi... O meu problema aqui não.” [l. 43]</p>	<p>▪ Efeito da deficiência no desempenho</p>	<p>Relação deficiência-função</p>
<p>▪“Aa... eu acho que se conhecem, se tivessem conhecimento dessas medidas e de como é que tudo se funciona e como é que a pessoa... se tivessem a noção! Acho que sim, que acreditavam que a pessoa se tivesse essa medida de forma a poder trabalhar conseguia fazer um trabalho tão bem como outra pessoa que não tem. [pausa] Mas também dependia muito da área” [l. 143]</p> <p>▪“Sim sim! Dependem muito!” [l. 163]</p>	<p>▪ Processo de implementação de medidas na empresa</p>	
<p>▪“De acordo com... a/ a minha deficiência eu acho que não, não!” [l. 173]</p>	<p>▪ Necessidade de alterações nos padrões/impacto no desempenho</p>	
<p>▪“Tem mesmo a ver com a função...” [l. 225]</p>	<p>▪ Diferenças de resultados entre TPD’s e colegas</p>	
<p>▪“Se ele avalia a pessoa... de forma positiva apesar de ser ... Ah! Se dá... [pausa] depende! Eu acho que depende muito da... da deficiência da pessoa... porque é assim às vezes aa acho que também têm que adaptar um bocadinho a aa avaliação à pessoa. [pausa] Depende muito. Se a pessoa não tem grandes capacidades... psicológicas, também têm que adaptar um bocadinho, então a avaliação já não vai ser tão rígida, como por exemplo uma pessoa que não têm... dificuldade.” [l. 259]</p>	<p>▪ Dever ser social nas classificações</p>	
<p>▪“Aa acho que assim ela vai ter... vai acreditar mais nela, vai-se sentir mais segura e mais à-vontade para poder...” [l. 99]</p> <p>▪“Aa... eu acho que se conhecem, se tivessem conhecimento dessas medidas e de como é que tudo se funciona e como é que a pessoa... se tivessem a noção! Acho que sim, que acreditavam que a pessoa se tivesse essa medida de forma a poder trabalhar conseguia fazer um trabalho tão bem como outra pessoa que não tem.” [l. 143]</p>	<p>▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	<p>AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTO</p> <p>Efeitos da adaptação no desempenho</p>

<p>▪“Eu penso, eu penso que acreditam em mim... penso que sim. [risos]” [l. 175]</p> <p>▪“Ah! Aaa chefias diretas aaa pois aaa mas depois agora foi veio outra pessoa que não está cá, está/ está de baixa, então agora está a substituí-la, mas diretamente no princípio era a “Sara” [pausa] aaa e acho que sim, que ela acredita no meu trabalho!” [l. 179]</p> <p>▪“Eu/ eu penso que eles têm uma... uma boa opinião, acho que sim...” [l. 215]</p> <p>▪“Ah... eu penso que sim, que eles acreditam que eu estou a fazer um bom trabalho!” [l. 217]</p>	<p>▪ Expectativas dos empregadores/ colegas sobre o desempenho</p>	<p>EXPECTATIVA S/ RESULTADOS POSITIVOS</p>
<p>▪“Eu... eu acho que é bom... desempenho.” [l. 211]</p>	<p>▪ Resultados</p>	
<p>▪“[pausa] tarefas... eu ao princípio... sentia porque... como tenho que trabalhar com dois programas e não sabia muito bem aquilo... então, sentia dificuldade, sim!” [l. 75]</p>	<p>▪ Dificuldades em tarefas específicas</p>	<p>Pontos a melhorar</p>
<p>▪“MAIS ESPECÍFICOS! Sim sim.” [l. 185]</p> <p>▪“tinha que fa/ aaa usar palavras mais básicas, por exemplo... o uso de palavras mais básicas... para aaa ou então aaa estar ao lado de outra pessoa e essa pessoa falar e explicar se for preciso mais do que uma vez.” [l. 189]</p>	<p>▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho</p>	<p>EFEITO POSITIVO DOS PADRÕES EXPLÍCITOS NO DESEMPENHO</p>
<p>▪“Aaa depende. Depende... depende da... é assim, pode ser, negativa mas de uma forma aaa a chamar a atenção para... para melhorar! Porque se for sempre tudo positivo, a pessoa também não vai ter motivação...” [l. 261]</p>	<p>▪ Dever ser social nas classificações</p>	<p>JUSTEZA</p>
<p>▪“Aaa nós ali naquele grupo todos trabalhamos de maneira diferente, apesar de ser o mesmo trabalho, cada um tem o seu ritmo a sua maneira de trabalhar.” [l. 219]</p>	<p>▪ Diferenças de resultados entre TPD’s e colegas</p>	<p>DIFERENÇAS NO DESEMPENHO</p>
<p>▪“Épá aqui, não/ não sei... podia demo/ podia demorar, para aí uma semana ou duas, talvez...” [l. 153]</p> <p>▪“O tempo!” [l. 155]</p>	<p>▪ Dificuldades subjacentes à implementação de medidas</p>	<p>DIFICULDADES SUBJACENTES ÀS MEDIDAS Timing</p>

## **D.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO COLEGA DO TPD DA EMPRESA A**

<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Categoria/ Subcategoria</b>
<p>▪“Eu não tenho conhecimento, por acaso não sei... mas provavelmente é o Diretor de Recursos Humanos, o “Vicente” que trata do processo...” [l. 35]</p>	<p>▪ Processo de implementação de medidas na empresa</p>	FALTA DE INFORMAÇÃO
<p>▪“Isso não sei, mas acho que não.” [l. 47]</p>	<p>▪ Apoios externos</p>	
<p>▪“É uma relação positiva!” [l. 71]          ▪“Oh, é bom. Tem um impacto bastante positivo!” [l. 73]</p>	<p>▪ Relação com o supervisor/ efeitos no desempenho</p>	INTEGRAÇÃO Efeitos das relações no desempenho
<p>▪“Não não, não foi necessário.” [l. 17]          ▪“O trabalho que ela tem de fazer... não tem qualquer efeito. É um trabalho essencialmente administrativo.” [l. 21]</p>	<p>▪ Necessidade de medidas/ impacto no desempenho</p>	EFEITOS DA DEFICIÊNCIA Relação deficiência-função
<p>▪“Nos padrões de desempenho... acho que devem ser iguais. E no caso dela também não é preciso, está perfeitamente...” [l. 49]</p>	<p>▪ Necessidade de alterações nos padrões/ impacto no desempenho</p>	
<p>▪“Acho que é positivo.” [l. 29]          ▪“Provavelmente melhora a produtividade.” [l. 31]          ▪“Acho que sim. Acho que reconhece um efeito positivo.” [l. 43]</p>	<p>▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTO Efeitos da adaptação no desempenho
<p>▪“Eu acho que... só se for por eu ter uma Licenciatura... mas acho que não deve ser muito diferente! É positiva.” [l. 51]</p>	<p>▪ Expectativas dos empregadores/ colegas sobre o desempenho</p>	EXPECTATIVAS/ RESULTADOS POSITIVOS
<p>▪“É bom, a “Madalena” é muito trabalhadora, esforçada... faz o que lhe é pedido...” [l. 63]          ▪“É como eu disse, acho que é muito trabalhadora, motivada, portanto, o desempenho é positivo. Não tenho dúvidas!” [l. 65]</p>	<p>▪ Pontos fortes</p>	Características positivas
<p>▪“Na parte técnica, essencialmente.” [l. 89]</p>	<p>▪ Pontos fracos</p>	Pontos a melhorar
<p>▪“Ah, sendo assim, sim. Sim. Se estiver específico saberão melhor o que se pretende.” [l. 59]</p>	<p>▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho</p>	EFEITO POSITIVO DOS PADRÕES EXPLÍCITOS NO DESEMPENHO
<p>▪“Nos padrões de desempenho... acho que devem ser iguais.” [l. 49]</p>	<p>▪ Necessidade de alterações nos padrões/ impacto no desempenho</p>	JUSTEZA

<p>▪“<i>Eu acho que... só se for por eu ter uma Licenciatura... mas acho que não deve ser muito diferente!</i>” [l. 51]</p>	<p>▪ Expectativas dos empregadores sobre o desempenho dos TPD's, comparativamente aos colegas.</p>	
<p>▪“<i>É a mesma coisa.</i>” [l. 77]</p>	<p>▪ Relações com o supervisor</p>	
<p>▪“<i>Aqui na empresa não!</i>” [l. 81]</p>	<p>▪ Estereótipos nas classificações</p>	
<p>▪“<i>Ah isso depende, depende do desempenho da pessoa, não é...</i>” [l. 85]</p>	<p>▪ Dever ser social nas classificações</p>	

### **D.3. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO REPRESENTANTE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA A**

Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Categoria/ Subcategoria
<p>▪“isso é um desafio que tem a empresa em/ no assessment que é feito.” [l. 27]</p>	<p>▪Relação deficiência-função</p>	<p>INTEGRAÇÃO</p>
<p>▪“A/ o que/ o que me está a perguntar é, se/se porventura, uma pessoa com uma limitação... uma deficiência, que necessite de um ajustamento de espaço ou como é que/ qual é o procedimento... o processo tem de ser identificado pelo responsável da área, que deverá/ deverá comunicar ao DRH aa ou então à Direção e Gestão de Equipamentos, que nós temos aqui uma Direção de Equipamentos responsável pelos espaços aa que depois deverá preparar um/ fazer uma avaliação, um levantamento de necessidades e investimentos, etc., se é possível fazer inhouse, porque nós temos uma Direção, [imperceptível] de mecânicos e pessoas que fazem intervenções no espaço, fazemos a custo reduzido, a mão-de-obra já é nossa aa mas por norma tem de ser das áreas ou pode ser a própria pessoa também.” [l. 41]</p>	<p>▪ Processo de implementação de medidas na empresa</p>	
<p>▪“foi um processo que foi muito/ muito bem acolhido” [l. 45]          ▪“as pessoas que trabalham diretamente com a “Madalena” e em volta da “Madalena”, a “Madalena” foi MUITO bem aa acolhida e apesar de ter algumas limitações de deficiência, de movimentação e etc.” [l. 47]</p>	<p>▪ Necessidade de medidas/ impacto no desempenho</p>	
<p>▪“muitas vezes, temos que... focar a nossa intervenção na envolvente, muitas vezes um/ uma sensibilização ou uma formação dos colegas, pode permitir que a própria pessoa tenha um desempenho mais... mais elevado. Aa tem que se perceber bem o enquadramento, quais são as rotinas que a pessoa vai ter no trabalho, quem são as pessoas que vão estar envolvidas... a montante e a jusante, para perceber como é que se deve aa garantir... a adaptação primeiro da pessoa, se for uma pessoa nova, como é que se... é garantido um acompanhamento... etc.” [l. 87]</p>	<p>▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho</p>	
<p>▪“Eu não vejo resistência! Não... penso que as pessoas entendem e são aa receptivas a essas alterações pontuais no... nos hábitos da... sim, não é... não vejo qualquer... resistência ou oposição.” [l. 89]</p>	<p>▪ Opinião dos colegas/empregador sobre os efeitos dos padrões de desempenho nas classificações de TPD's</p>	
<p>▪“Sim! Sim, talvez! Normalmente há uma preocupação das pessoas... haver aqui um acompanhamento para as pessoas sentirem-se devidamente... integradas.” [l. 113]</p>	<p>▪ Relação com o supervisor/ efeitos no desempenho</p>	<p>Efeitos das relações no desempenho</p>

<p>▪“<i>neste caso que nós temos não tem qualquer impacto.</i>” [l. 25]</p> <p>▪“<i>Opinião geral? Aa depende da avaliação que é feita do perfil da pessoa com o perfil desejado para a função aa há tipos/ certos tipos de deficiência que não permitem exe/ executar determinadas funções isso é um desafio que tem a empresa em/ no assessment que é feito.</i>” [l. 27]</p> <p>▪“<i>como no caso da “Madalena” aa não/ não exigiam que fossem tomadas ações de... no espaço, com a função não estava... com a deficiência, ela tem um trabalho sentada, o trabalho dela é mais de...</i>” [l. 47]</p> <p>▪“<i>Pois! O trabalho que a “Madalena” tem cá é TOTALMENTE compatível com/ com o problema que... que infelizmente tem, portanto não há...</i>” [l. 49]</p> <p>▪“<i>Denoto uma evolução na capacidade de trabalho, também tem a ver com a função em si</i>” [l. 91]</p>	<p>▪Efeito da deficiência desempenho</p>	<p>EFEITOS DA DEFICIÊNCIA</p> <p>Relação deficiência-função</p>
<p>▪“<i>Teríamos que olhar para as grelhas de competência... para os objetivos e fazer os objetivos mais aa adaptados a ... ao caso em concreto. O caso da “Madalena” não vejo...</i>” [l. 73]</p>	<p>▪ Necessidade de alterações nos padrões/impacto no desempenho</p>	
<p>▪“<i>muitas vezes, temos que... focar a nossa intervenção na envolvente, muitas vezes um/ uma sensibilização ou uma formação dos colegas, pode permitir que a própria pessoa tenha um desempenho mais... mais elevado. Aa tem que se perceber bem o enquadramento, quais são as rotinas que a pessoa vai ter no trabalho, quem são as pessoas que vão estar envolvidas... a montante e a jusante, para perceber como é que se deve aa garantir... a adaptação primeiro da pessoa, se for uma pessoa nova, como é que se... é garantido um acompanhamento... etc.</i>” [l. 87]</p>	<p>▪Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho</p>	
<p>▪“<i>Sim, temos alguns casos. Conheço outro caso, de uma pessoa que tem um problema no braço e comprou-se equipamento próprio para... estar sentado ao computador... em termos de rato... é um rato especial. Tem problemas na/ na locomoção do braço, articulação e temos equipamento próprio. Também temos alguns casos de cadeiras adaptadas, cadeiras para pessoas que têm problemas de costas. Não é uma questão de deficiência, é uma questão de lesão... crónica...</i>” [l. 15]</p>	<p>▪ Ajustes/ aquisição de equipamentos</p>	<p>AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENT O</p>
<p>▪“<i>Nós tivemos assim uma situação similar, uma pessoa que requisitou uma potencial melhoria num acesso num edifício, sugeriu e então fez sentido e realizou-se. Não era para responder a um/ a um acesso a alguém com deficiência mas era algum generalizado. Portanto tinha a ver com uma rampa, portanto alguém que agora aceda a esse espaço de cadeira de rodas terá aa melhores condições.</i>” [l. 41]</p>	<p>▪Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	

<p>▪“No caso da “Maria”, que é a que eu estava a dizer da articulação do braço... exponencialmente, sim, a pessoa aa tinha de parar de meia em meia hora [imperceptível] mais contínuo aa as cadeiras também.” [l. 21]</p> <p>▪“Nós tivemos assim uma situação similar, uma pessoa que requisitou uma potencial melhoria num acesso num edifício, sugeriu e então fez sentido e realizou-se. Não era para responder a um/ a um acesso a alguém com deficiência mas era algum generalizado. Portanto tinha a ver com uma rampa, portanto alguém que agora aceda a esse espaço de cadeira de rodas terá aa melhores condições.” [l. 41]</p> <p>▪“Em termos de desempenho, no caso da “Maria”, aa que é o caso de [imperceptível] equipamento próprio, tínhamos de fazer uma pesquisa um bocado... por causa do problema que tinha de saúde, acho que o ganho, o custo-benefício... acho que se pagou em um mês, dois meses. O retorno que teve, tanto na parte... não mensurável, na parte da motivação, etc., na parte do rendimento foi...” [l. 61]</p>	<p>▪Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	<p>Efeitos da adaptação no desempenho</p>
<p>▪“Eu espero resultados bons! Aa posso falar em termos comparativos com a equipa. E em termos de... ela está sempre... acho que vai ter resultados acima da média, vai ter bons resultados aa não é... perfeição! Denoto uma evolução na capacidade de trabalho, também tem a ver com a função em si, não é uma função que precise de alguma experiência... E... aa tenho boas expectativas em relação à avaliação que ela... que será sujeita. Aa.” [l. 91]</p> <p>▪“Eu creio que é... eu creio que é um pouco... a força e a... está-me a faltar a palavra certa... a postura... a forma como encara o trabalho... como, o dia de trabalho, a alegria que tem a trabalhar, será por aí. Não será tanto tecnicamente, tecnicamente ok, é... também/ também faz um bom trabalho, acho que a parte soft skills... aí sobressai.” [l. 101]</p> <p>▪“Ela é uma pessoa naturalmente grata! Aa e acho que não é forçada. Ela está sempre... grata por estar a trabalhar, por ter a deficiência, há pessoas assim, pessoas que todos os dias gostam de trabalhar, então... valorizam o trabalho.” [l. 115]</p>	<p>▪ Expectativas dos empregadores/ colegas sobre o desempenho</p>	<p>EXPECTATIVA S/RESULTADOS POSITIVOS Características positivas</p>
<p>▪“Não! E se houver... aa a “Madalena” terá melhor.” [l. 99]</p>	<p>▪ Diferenças de resultados entre TPD's e colegas</p>	
<p>▪“não é... perfeição!” [l. 91]▪“É só mesmo tecnicamente. São as técnicas do planeamento, mas isso é algo que é com o tempo.” [l. 91]</p>	<p>▪ Resultados</p>	<p>Pontos a melhorar</p>

<p>▪ " Tem que ser... objetivos SMART, tem que ser... objetivos que sejam claros, sejam atingíveis, sejam mensuráveis..." [l. 75]</p> <p>▪“(...) qualquer colaborador da empresa tem uma ficha de enquadramento da função. Se a ficha... aa tem de ter todas as competências preparadas, quais são as tarefas que tem, quais é que/ como é que em termos de enquadramento na empresa...” [l. 77]</p> <p>▪“muitas vezes, temos que... focar a nossa intervenção na envolvente, muitas vezes um/ uma sensibilização ou uma formação dos colegas, pode permitir que a própria pessoa tenha um desempenho mais... mais elevado. Aa tem que se perceber bem o enquadramento, quais são as rotinas que a pessoa vai ter no trabalho, quem são as pessoas que vão estar envolvidas... a montante e a jusante, para perceber como é que se deve aa garantir... a adaptação primeiro da pessoa, se for uma pessoa nova, como é que se... é garantido um acompanhamento... etc.” [l. 87]</p>	<p>▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho</p>	<p>EFEITO POSITIVO DOS PADRÕES EXPLÍCITOS NO DESEMPENHO</p>
<p>▪“No caso da “Madalena”, eu espero que tanto a “Madalena” como espero das outras pessoas que estão em equipa. Não espero nem mais nem menos. Eu acho que tem que ser avaliado na mesma matriz, a mesma/ mesma grelha.” [l. 69]</p> <p>▪“Não existem diferenças. Sim.” [l. 71]</p>	<p>▪ Necessidade de alterações nos padrões/ impacto no desempenho</p>	<p>JUSTEZA</p>
<p>▪“Eu acho que sim! Acho que sim. Aa acho que as pessoas devem ser avaliadas independentemente de... o facto de terem um problema... não impele que se dê uma classificação negativa ou positiva.” [l. 121]</p>	<p>▪ Dever ser social nas classificações</p>	
<p>▪“Eu espero resultados bons! Aa posso falar em termos comparativos com a equipa. E em termos de... ela está sempre... acho que vai ter resultados acima da média, vai ter bons resultados” [l. 91]</p>	<p>▪ Diferenças de resultados entre TPD’s e colegas</p>	<p>DIFERENÇAS NO DESEMPENHO</p>
<p>▪“às vezes é sempre uma questão de prioridades, queremos implementar medidas na empresa e temos de conseguir... há várias medidas que têm de ser tomadas, em vários focos de intervenção e muitas vezes é/ é difícil de aa alcançar o timing desejado.” [l. 55]</p> <p>▪“Mas no nosso caso (...) há uma questão que também convém aa frisar que é, nós não somos donos do espaço aa nós estamos, alugámos no caso da corporate à “TAP”, o aeroporto, onde as pessoas trabalham, a maior parte é da “ANA”, a “ANA” é que é ges/ é gestora. Nós não podemos fazer intervenções aa profundas. Pontuais, sim, se for por exemplo sinalética ou algumas intervenções mínimas é só/ é só comunicarmos. Intervenções mais pesadas... em termos na/ no aeroporto aa que houve aqui um um/ uma carga de investimento maior... Como no espaço, a estrutura não é nossa, não podemos sequer, temos de pedir à/ ao gestor para fazer. E esses apoios normalmente é para/ para projetos de maior... investimento.” [l. 65]</p>	<p>▪ Dificuldades subjacentes à implementação de medidas</p>	<p>DIFICULDADE S SUBJACENTES ÀS MEDIDAS Timing</p>

## **D.4. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA DE GRUPO À EMPRESA B**

Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Categoria/Subcategoria
<p>▪“Acho que haverá realidades em que provavelmente há pessoas com menos paciência.” [l. 131]</p>	<p>▪ Estereótipos nas classificações</p>	<p>FALTA DE INFORMAÇÃO Estereótipos</p>
<p>▪“Também haverá com certeza empresas que tenham comportamentos menos... Haverá de tudo, não é...” [l. 133]</p>	<p>▪ Dever ser social nas classificações</p>	
<p>▪“quem está com ele normalmente tem a preocupação, ou de lhe escrever... o que está a acontecer... ou de ir falando, olhar para ele para ele ir percebendo também o que eles... Ele ouve, há uma parte que ele ouve, tanto que se falar ligeiramente mais alto ou direcionado, o “Paulo” percebe.” [l. 66]</p> <p>▪“A técnica maior que nós utilizamos com o “Paulo”, desde que comecei a trabalhar com ele, já há 16 anos... é escrever aa tudo aquilo que está a ser... a minha técnica sempre foi essa, sempre escrever e passar aa todo... quer o conhecimento, quer explicação, quer um pedido de trabalho, por escrito. Para ficar mais fácil. Claro que ele foi ao longo do tempo habituando com a minha fala e com as pessoas que estavam à volta, é mais fácil agora entender, mas antes, no início a minha técnica foi escrever TUDO!” [l. 66]</p>	<p>▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	<p>INTEGRAÇÃO</p>
<p>▪“Nós temos aa no nosso grupo, uma medida que eu implementei logo no início... que é a transparência, ou seja, é a comunicação de informação na rede, ou seja, qualquer pessoa do grupo tem acesso aa a qualquer documentação. Se eu tive uma dificuldade porque não estive na reunião, estive ausente, aa até pode acontecer comigo, faltei a uma reunião importante para fazer a execução de um trabalho. Eu tenho na rede hoje, eu disponibilizo. Eu, quer dizer eu e todos os responsáveis, não é...” [l. 103]</p>	<p>▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho</p>	
<p>▪“É boa... positiva. É sensacional!” [l. 121]</p> <p>▪“Tem um impacto... bastante positivo.” [l. 123]</p> <p>▪“Também é positiva. Depende das pessoas, mas também é [risos]. As relações menos boas não têm tão bom efeito como as positivas, obviamente. Podiam ser melhores.” [l. 125]</p> <p>▪“Só se for mais atenção.” [l. 129]</p>	<p>▪ Relação com o supervisor e colegas efeitos no desempenho</p>	<p>Efeitos das relações no desempenho</p>
<p>▪“Era mais difícil, ainda por cima tem uma situação acrescida... aa que o “Paulo” não pode... fazer atendimento telefónico. E muitas vezes nós temos aa clientes aa porque nós trabalhamos para a “TAP”, no fundo são os nossos colegas, mas também são clientes... acaba um bocadinho por... já sabem que não podem falar com/ com o “Paulo”.” [l. 54]</p> <p>▪“Além dos telefonemas, tem também em reuniões... open space... enquanto nós a maior parte da informação que apanhamos é essencialmente do que vamos ouvindo entre colegas, ele não consegue porque lê nos lábios e não consegue apanhar tudo.” [l. 70]</p>	<p>▪ Dificuldades em tarefas específicas</p>	<p>EFEITOS DA DEFICIÊNCIA Relação deficiência-função</p>

<p>▪“quem está com ele normalmente tem a preocupação, ou de lhe escrever... o que está a acontecer... ou de ir falando, olhar para ele para ele ir percebendo também o que eles... Ele ouve, há uma parte que ele ouve, tanto que se falar ligeiramente mais alto ou direcionado, o “Paulo” percebe.” [l. 66]</p>	<p>▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	
<p>▪“Tem que estar bem especificado... explícito. Ora tem que ver o impacto disso, disso e disso, o que para nós já está... é normal, do dia-a-dia, para ele não.” [l. 99]</p>	<p>▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho</p>	
<p>▪“Nós os padrões... são iguais, temos uma especial atenção como é claro na competência da comunicação. Porque ele tem dificuldade em expressar-se...” [l. 87]          ▪“Sim, se nós não tivéssemos essa atenção, não seria justo, porque ele tem essa dificuldade que os outros não têm. São, de facto, realizadas adaptações por exemplo em termos de competências, na competência de comunicação, fazemos uma indexação à necessidade dele. E tem impacto positivo, até porque também lhe propomos desafios constantemente, para que ele se mantenha uma pessoa motivada.” [l. 89]</p>	<p>▪ Necessidade de alterações nos padrões/ impacto no desempenho</p>	
<p>▪“Ou seja, em reuniões, tem que haver sempre alguém a escrever o que se está a dizer aa e tem de estar sempre acompanhada por alguém que/ que lhe faça no fundo esse... essa passagem da informação.” [l. 42]          ▪“quem está com ele normalmente tem a preocupação, ou de lhe escrever... o que está a acontecer... ou de ir falando, olhar para ele para ele ir percebendo também o que eles... Ele ouve, há uma parte que ele ouve, tanto que se falar ligeiramente mais alto ou direcionado, o “Paulo” percebe.” [l. 66]</p>	<p>▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	<p>Necessidade de medida</p>
<p>▪“as dificuldades dele são colmatadas quando tem aa uma pessoa sempre aa a comunicar-lhe e a/ e a informá-lo do que se está a passar.” [l. 42]          ▪“São positivos... o desempenho das pessoas melhora. É bom!” [l. 74]          ▪“É positiva.” [l. 80]</p>	<p>▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	<p>AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS          O Efeitos da adaptação no desempenho</p>
<p>▪“É bom!” [l. 91]          ▪“As expectativas são boas” [l. 97]</p>	<p>▪ Expectativas dos empregadores/ colegas sobre o desempenho</p>	<p>EXPECTATIVAS/ RESULTADOS POSITIVOS</p>
<p>▪“Os resultados foi dois ponto cinquenta e seis... numa escala de um a quatro.” [l. 110]</p>	<p>▪ Resultados</p>	
<p>▪“Há sempre forma de melhorar, uma vez que ele tem vindo a ter uma tendência para melhorar, consoante os desafios que lhe são propostos sim. Como disse há pouco, nós atribuímos desafios para manter a motivação.” [l. 137]</p>	<p>▪ Pontos fracos</p>	<p>Pontos a melhorar</p>

<p>▪“Tem que estar bem especificado... explícito. Ora tem que ver o impacto disso, disso e disso, o que para nós já está... é normal, do dia-a-dia, para ele não.” [l. 99]</p> <p>▪“na realidade, quando nós temos um trabalho, se não passamos tudo, e se as pessoas não têm por vezes o cuidado também de ver o que é que se passa à volta... acaba por... aa aquilo que está a ser feito, não ser exatamente aquilo que foi pensado. (...) nós estamos numa área de Programação, e aquilo que às vezes o cliente tem como expectativa de ser o entregável, se não for bem comunicado, é claro que a pessoa – não tem de ser o “Paulo”, pode ser... qualquer um – o resultado final, não é aquilo que recebe! Neste caso... é uma dificuldade acrescida, porque os outros apanham no ar, e vão ouvindo e vão falando com mais facilidade, o “Paulo” tem esta situação de dificuldade acrescida, que neste meio de trabalho é complicado, porque informação é uma coisa que contribui para... para melhorar o que se está a fazer.” [l. 100]</p>	<p>▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho</p>	<p>EFEITO POSITIVO DOS PADRÕES EXPLÍCITOS NO DESEMPENHO</p>
<p>▪“Nós os padrões... são iguais, temos uma especial atenção como é claro na competência da comunicação. Porque ele tem dificuldade em expressar-se...” [l. 87]</p> <p>▪“Sim, se nós não tivéssemos essa atenção, não seria justo, porque ele tem essa dificuldade que os outros não têm. São, de facto, realizadas adaptações por exemplo em termos de competências, na competência de comunicação, fazemos uma indexação à necessidade dele. E tem impacto positivo, até porque também lhe propomos desafios constantemente, para que ele se mantenha uma pessoa motivada.” [l. 89]</p>	<p>▪ Necessidade de alterações nos padrões/ impacto no desempenho</p>	<p>JUSTEZA</p>
<p>▪“As classificações são justas, sim.” [l. 112]</p> <p>▪“Ele diz que os colegas partilham da mesma opinião, que consideram justas também.” [l. 115]</p>	<p>▪ Resultados</p>	
<p>▪“Eu acho que se deve avaliar consoante aquilo que a pessoa faz. As avaliações devem sempre ser justas. Se a pessoa tem um fraco desempenho, então deve ser avaliada na medida que for justa.” [l. 135]</p>	<p>▪ Dever ser social nas classificações</p>	
<p>▪“O que ele está a dizer é que as pessoas vêm logo à partida que ele tem esta dificuldade e é nesse sentido que ele sente essa diferença.” [l. 96]</p> <p>▪“existem diferenças comparativamente aos colegas de trabalho, há melhores e há piores, porque cada pessoa tem o seu desempenho. Mas não se deve à condição de deficiência do “Paulo”.” [l. 97]</p> <p>▪“Existem diferenças nos resultados porque como disse anteriormente o desempenho é diferente...” [l. 117]</p> <p>▪“Ao próprio desempenho das pessoas.” [l. 119]</p>	<p>▪ Diferenças de resultados entre TPD's e colegas</p>	<p>DIFERENÇAS NO DESEMPENHO</p>

## **D.5. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO TPD DA EMPRESA C**

Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Categoria/Subcategoria
<p>▪“Essas medidas... eu não sei.” [l. 15]</p> <p>▪“Aa eu não posso falar por eles, não sei o que é que eles pensam. Não sei, não sei. Porque eu também não falo muito com as pessoas, quer dizer...” [l. 35]</p>	<p>▪Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	FALTA DE INFORMAÇÃO
<p>▪“Aa também não sei.” [l. 37]</p>	<p>▪ Dificuldades subjacentes à implementação de medidas</p>	
<p>▪“Não não sei, eu não/ eu não tenho maneira de saber...” [l. 39]</p>	<p>▪ Apoios externos</p>	
<p>▪“Não sei... não sei.” [l. 69]</p>	<p>▪ Dever ser social nas classificações</p>	
<p>▪“Acho que os objetivos estão um bocado censurados pá... pensam isto. Que são exageradas! Eu estou a falar no geral. Eles querem sempre mais... querem o impossível, e nós não conseguimos o impossível.” [l. 51]</p>	<p>▪ Opinião dos colegas/empregador sobre os efeitos dos padrões de desempenho nas classificações de TPD's</p>	Estereótipos
<p>▪“Para mim, no meu ponto de vista... Eu merecia mais, mas pronto. Fui prejudicado, nas comunicações. Eu já sabia! Comunicação com as chefias... porque eu não falo muito, quer dizer, claro que eu não falo muito. Explicaram que é porque eu não informo, quando o serviço está pronto... só que como eu não falo por telefone, vou fazendo... e às vezes o chefe está com o telefone ocupado e eu vou fazendo... Isto do desempenho é tudo política, só querem baixar a avaliação para obrigar a pessoa a fazer mais!” [l. 55]</p>	<p>▪ Resultados</p>	
<p>▪“Eu acho que sim, que as classificações são prejudicadas” [l. 67]</p>	<p>▪ Estereótipos nas classificações</p>	
<p>▪“Não/ não, porque não seria justo. A pessoa tem uma limitação, está a um nível baixo das outras pessoas... é claro que vai ser prejudicado. Eu não acho justo, nem correto. Porque a pessoa não tem vantagem!” [l. 71]</p>	<p>▪ Dever ser social nas classificações</p>	
<p>▪“Ah não... E aqui sempre fui bem tratado e nunca tive discriminação, fui tratado como se fosse de igual para todos...” [l. 17]</p>	<p>▪Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	INTEGRAÇÃO

<p>▪“É. Há trabalho em equipa e individual também. Trabalhamos por grupos, estamos tipo a ajudar um ao outro. Dizemos “então do que é que tu precisas” e dá-se uma ajuda.” [l. 25]</p> <p>▪“Se for os chefes ou quem está habituado a trabalhar comigo não, mas se for outros há falhas na comunicação, porque alguns não percebem. Influencia POUCO. Influencia pouco, pronto, porque em termos de comunicação é um pouco mais difícil... porque todos sabem perfeitamente que tenho problemas, não é tão fácil falar para nós, quer dizer... então nesses casos, “ah, não percebi” [gesto com a mão na mesa] escreve num papel. Mas há pessoas que...” [l. 27]</p>	<p>▪ Relação com os colegas/ efeitos no desempenho</p>	<p>Efeitos das relações no desempenho</p>
<p>▪“É satisfaz. Eu para mim são colegas de trabalho. São colegas de trabalho, damo-nos bem, mas é só isto. Falamos só de trabalho. É neutro.” [l. 59]</p>	<p>▪ Relação com o supervisor/ efeitos no desempenho</p>	
<p>▪“Há pessoas que falo bem, há pessoas com mau feitio. (...) Há pessoas com quem a relação não é tão boa. Mas isso é pessoal, não tem nada a ver com o trabalho. Isto é tudo profissionais, cada um faz o seu trabalho, ninguém vai fazer nada para prejudicar os outros! (...) Eu tenho feito os possíveis para estar bem, porque com a minha deficiência, tenho de estar bem com todos, que é para não haver entraves. Porque eu estou/ eu estou sempre dependente dos outros, tenho que estar bem com todos... mas há pessoas que eu não sou obrigado, eu faço porque eu gosto. Há outros que tenho de fazer por obrigação.” [l. 63]</p>	<p>▪ Relação com os colegas/ efeitos no desempenho</p>	
<p>▪“É uma deficiência auditiva profunda. Digamos que, pronto, numa escala de um a 100, de 0 a 100, 0 é perfeito e a minha é 90. Sim. É muito difícil. É grau profundo. Não oiço nada nada, só com o aparelho.” [l. 23]</p> <p>▪“em termos de comunicação é um pouco mais difícil... porque todos sabem perfeitamente que tenho problemas, não é tão fácil falar para nós, quer dizer... então nesses casos, “ah, não percebi” [gesto com a mão na mesa] escreve num papel. Mas há pessoas que...” [l. 27]</p> <p>▪“Mas há aquela coisa, em termos de chefias... atendermos o telefone... estou limitado. Os meus colegas recebem ordens por telefone, e eu não posso! Não oiço! Digo a um colega “pode atender o telefone, que eu não percebi nada?” ele atende, e transmite a mim. Estou sempre dependente dos outros. Se for por escrito não há problema, mas por telefone...” [l. 29]</p>	<p>▪ Efeito da deficiência no desempenho</p>	<p>EFEITOS DA DEFICIÊNCIA</p>
<p>▪“Só na comunicação, só!” [l. 43]</p>	<p>▪ Expectativas dos empregadores/ colegas sobre o desempenho</p>	

<p>▪“<i>Há pessoas que falo bem, há pessoas com mau feitio. Com as pessoas que falo bem sou brincalhão, contar anedotas... para mim é mais difícil. Há pessoas com quem a relação não é tão boa. Mas isso é pessoal, não tem nada a ver com o trabalho. Isto é tudo profissionais, cada um faz o seu trabalho, ninguém vai fazer nada para prejudicar os outros! Há uns tempos atrás já houve assim... porque... não era só para mim, era para todos pá. Eu tenho feito os possíveis para estar bem, porque com a minha deficiência, tenho de estar bem com todos, que é para não haver entraves. Porque eu estou/ eu estou sempre dependente dos outros, tenho que estar bem com todos... mas há pessoas que eu não sou obrigado, eu faço porque eu gosto. Há outros que tenho de fazer por obrigação.</i>”[1. 63]</p> <p>▪“<i>Não, tem mais atenção a explicar só.</i>”[1. 65]</p>	<p>▪ Relação com o supervisor e os colegas/ efeitos no desempenho</p>	
<p>▪“<i>Aqui neste trabalho... eu trabalho... é trabalho físico, é trabalho físico MESMO. É só, é físico. Manual, trabalho de operário. Tem instruções para ler, diz isto isto e isto para fazer, a minha função é esta...</i>”[1. 29]</p>	<p>▪ Efeito da deficiência no desempenho</p>	<p>Relação deficiência-função</p>
<p>▪“<i>Isso é que é mais difícil, porque eu no meu caso não precisei de ter uma medida para melhorar a minha condição.</i>”[1. 33]</p>	<p>▪ Processo de implementação de medidas na empresa</p>	
<p>▪“<i>Mas há aquela coisa, em termos de chefias... atendermos o telefone... estou limitado. Os meus colegas recebem ordens por telefone, e eu não posso! Não oiço! Digo a um colega “pode atender o telefone, que eu não percebi nada?” ele atende, e transmite a mim. Estou sempre dependente dos outros. Se for por escrito não há problema, mas por telefone...</i>”[1. 29]</p>	<p>▪ Efeito da deficiência no desempenho</p>	<p>Necessidade de medida</p>
<p>▪“<i>É só os chefes terem mais atenção à minha pessoa. E explicarem-me o que é que eu tenho que fazer.</i>”[1. 41]</p>	<p>▪ Necessidade de alterações nos padrões/impacto no desempenho</p>	
<p>▪“<i>Em relação a outras deficiências... por exemplo, uma pessoa que seja paraplégica ou cadeira de rodas ou amputada... há aqui uma pessoa que trabalha com o braço amputado. Perdeu aqui no trabalho. Mas trabalha! Mas não é tão fácil... Essa pessoa está dependente de condições físicas, duas mãos duas pernas para trabalhar. Se for uma pessoa paraplégica não pode subir escada, não pode chegar lá acima... está sempre... lá em cima sim a teclar no computador, mas aqui em baixo, não pode.</i>”[1. 31]</p>	<p>▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	<p>AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTO O Efeitos da adaptação no desempenho</p>
<p>▪“<i>Sinceramente, esperam que eu trabalhe bem.</i>”[1. 43]</p>	<p>▪ Expectativas dos empregadores/ colegas sobre o desempenho</p>	<p>EXPECTATIVAS/ RESULTADOS POSITIVOS</p>
<p>▪“<i>A avaliação que nós temos é anual... e a minha avaliação foi de satisfaz. A escala foi alterada recentemente, é de um a quatro.</i>”[1. 43]</p>	<p>▪ Resultados</p>	

<p>▪“Ah para mim facilita um pouco! Ah sim, claro.”[l. 45]</p>	<p>▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho</p>	<p>EFEITO POSITIVO DOS PADRÕES EXPLÍCITOS NO DESEMPENHO</p>
<p>▪“Não! É tudo igual para todos pá... O trabalho é igual para todos.”[l. 19]</p>	<p>▪ Necessidade de medidas/ impacto no desempenho</p>	<p>JUSTEZA</p>
<p>▪“Só na comunicação, só!”[l. 43]</p>	<p>▪ Expectativas dos empregadores/ colegas sobre o desempenho</p>	<p>DIFERENÇAS NO DESEMPENHO</p>

## **D.6. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO COLEGA DO TPD DA EMPRESA C**

Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Categoria/Subcategoria
▪“Se calhar a maior parte... se calhar não tem noção.”[l. 35]	▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho	FALTA DE INFORMAÇÃO
▪“Não, não sei dizer... não sei dizer, não.”[l. 39]	▪ Apoios externos	
▪“[risos] Não lhe sei dizer. Não, não tenho noção...”[l. 55]	▪ Opinião dos colegas/empregador sobre os efeitos dos padrões de desempenho nas classificações de TPD’s	
▪“Não lhe sei dizer. [risos] Realmente não tenho opinião formulada sobre isso porque eu nunca liguei mesmo.”[l. 61]	▪ Resultados	
▪“Às vezes são justos, outras vezes não são... [risos] Isto é sempre aqui uma guerra entre os trabalhadores e as chefias...”[l. 59] ▪“Porque quem nos avalia é a chefia da área, e nós às vezes pensamos que a chefia não nos está a avaliar corretamente porque NEM SEMPRE está a ver o que é que a gente faz, nem sempre está presente. Eles têm uma opinião generalizada...”[l. 61]	▪ Resultados	Estereótipos
▪“Se ele não estivesse a trabalhar só comigo, sim. Agora está só comigo. É mais na passagem da informação. Somos sempre os três ali na mesma área, e já estamos habituados. Mas se ele se calhar se inserir noutra equipa... se calhar é mais complicado. Também já trabalho com o “Manuel” há... há muitos anos!”[l. 25]	▪ Efeito da deficiência no desempenho	INTEGRAÇÃO
▪“Aa com o é que hei-de dizer... por exemplo, vou-lhe dar um exemplo, às vezes nas reuniões, quando estão a explicar aa as alterações do correio quando chega... e... para atingirmos certa produtividade... o que é que temos de fazer, eles às vezes, o “Manuel” às vezes não percebe bem e depois vem ter comigo e eu é que tenho de estar a explicar. Às vezes... Mas eu acho que eles andam a dar formação... a algumas pessoas agora por causa disso.”[l. 49]	▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho	Efeitos das relações no desempenho
▪“Efeitos positivos. Porque... como é que hei-de dizer aa o “Manuel” é/ é uma pessoa extremamente insegura e às vezes até desconfiado. Ele tem que andar sempre a falar com as pessoas... e... a ter contacto com as pessoas que é para saber... Porque se ele não perceber bem as coisas... isso pelo menos é o que eu/ é o que eu sinto. Se ele não perceber bem as coisas e ele estiver a falar consigo, ele não não/ não aa ele quer saber, ele pensa que o estão a enganar. “Olha não é assim, foi assim que te explicaram”, “Ah pronto, está bem, já estava a ficar preocupado!”.”[l. 69]	▪ Relação com o supervisor e os colegas/ efeitos no desempenho	

<p>▪“A única coisa que nós observamos é que ele não/ ele não, pode não ouvir tudo... o que a gente às vezes lhe diz.”[1. 21]</p> <p>▪“Hmm não! Em termos de comunicação depende... Ele comigo está mais habituado a falar, ele a mim é o que eu costumo dizer “ah, se fores tu a falar comigo eu percebo”, se for uma pessoa que fala mais rápido ou... mais baixo ou isso, ele tem umas dificuldades, tem de estar mais atento.”[1. 23]</p> <p>▪“Se ele não estivesse a trabalhar só comigo, sim. Agora está só comigo. É mais na passagem da informação. Somos sempre os três ali na mesma área, e já estamos habituados. Mas se ele se calhar se inserir noutra equipa... se calhar é mais complicado. Também já trabalho com o “Manuel” há... há muitos anos!”[1. 25]</p>	<p>▪ Efeito da deficiência no desempenho</p>	<p>EFEITOS DA DEFICIÊNCIA</p>
<p>▪“Aa como é que hei-de dizer... por exemplo, vou-lhe dar um exemplo, às vezes nas reuniões, quando estão a explicar aa as alterações do correio quando chega... e... para atingirmos certa produtividade... o que é que temos de fazer, eles às vezes, o “Manuel” às vezes não percebe bem e depois vem ter comigo e eu é que tenho de estar a explicar. Às vezes... Mas eu acho que eles andam a dar formação... a algumas pessoas agora por causa disso.”[1. 49]</p>	<p>▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho</p>	
<p>▪“Ah não, não é preciso.”[1. 17]</p>	<p>▪ Necessidade de medidas/ impacto no desempenho</p>	<p>Relação deficiência-função</p>
<p>▪“Atualmente, daquilo que eu vejo ele consegue... atingir os objetivos que lhe são propostos.”[1. 41]</p>	<p>▪ Necessidade de alterações nos padrões/impacto no desempenho</p>	
<p>▪“Não sei, aqui uma pessoa paraplégica por exemplo, teria dificuldades de locomoção. Para uma pessoa que seja tetraplégica, se calhar ter de andar de cadeira de rodas... se calhar é um bocado mais complicado. Para trabalhar se calhar teriam de alargar o espaço... ou... adaptar a maquinaria... Ia ter efeitos no desempenho.”[1. 31]</p> <p>▪“Se calhar a maior parte... se calhar não tem noção. Mas se calhar as pessoas mais responsáveis têm noção e reconhecem esse efeito no desempenho, sim! Penso que sim!”[1. 35]</p>	<p>▪ Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho</p>	<p>AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTO O Efeitos da adaptação no desempenho</p>
<p>▪“Acho que têm dele expectativas altas! Porque... acho que ele trabalha como um trabalhador normal.”[1. 43]</p>	<p>▪ Expectativas dos empregadores/ colegas sobre o desempenho</p>	<p>EXPECTATIVAS/ RESULTADOS POSITIVOS</p>
<p>▪“Tem tido sempre boas avaliações! Tem os valores intermédios... dois, três...”[1. 57]</p>	<p>▪ Resultados</p>	
<p>▪“Ele dá-se/ ele dá-se muito bem com toda a gente. Ele é boa pessoa.”[1. 67]</p>	<p>▪ Relação com o supervisor e os colegas/ efeitos no desempenho</p>	<p>Características positivas</p>
<p>▪“Penso que não! Ele é/ ele é uma pessoa que se adapta muito bem.”[1. 81]</p>	<p>▪ Resultados</p>	

<p>▪“Aa como é que hei-de dizer... por exemplo, vou-lhe dar um exemplo, às vezes nas reuniões, quando estão a explicar aa as alterações do correio quando chega... e... para atingirmos certa produtividade... o que é que temos de fazer, eles às vezes, o “Manuel” às vezes não percebe bem e depois vem ter comigo e eu é que tenho de estar a explicar. Às vezes... Mas eu acho que eles andam a dar formação... a algumas pessoas agora por causa disso.”[l. 49]</p>	<p>▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho</p>	<p>EFEITO POSITIVO DOS PADRÕES EXPLÍCITOS NO DESEMPENHO</p>
<p>▪“Hmm não, porque ele é como eu costumo dizer, para mim o “Manuel” não tem nenhuma... pronto tem a deficiência auditiva, mas ele comparando comigo, ele é igual...”[l. 15]</p>	<p>▪ Necessidade de medidas/ impacto no desempenho</p>	<p>JUSTEZA</p>
<p>▪“É assim... a pessoa se está a ser avaliada e se o desempenho é positivo... se o desempenho for negativo é que... devem ser avaliadas consoante o desempenho e não consoante as deficiências que têm, não é...”[l. 79]</p>	<p>▪ Dever ser social nas classificações</p>	

## **D.7. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA AO REPRESENTANTE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA C**

<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Categoria/ Subcategoria</b>
▪“ <i>Eu essas coisas não sei. Eu trabalho mais diretamente com o trabalhador, é trabalho mais prático, laboral mesmo! Tudo o que seja uma área mais de Recursos Humanos, mais administrativo, é outra área.</i> ”[l. 35]	▪ Apoios externos	FALTA DE INFORMAÇÃO
▪“ <i>Não consideram justas! Mas não tem a ver com a deficiência dele. As pessoas aqui acham que estão a ser mal avaliadas.</i> ”[l. 51]	▪ Resultados	Estereótipos
▪“ <i>Eu acho que sim! Eu acho que sim. Nós temos aqui uma área... que trabalha com deficientes... da CERCI. Que é a área do tratamento das malas de correio, que têm de ser verificadas aa e separadas por países. Eles são trabalhadores... aa é assim eu ao certo não sei como é que é o contrato mas... aa estão lá as tutoras, que os orientam e estão uma pessoa responsável da área dos CTT e eles fazem esse trabalho. Eu não sei se eles estão vinculados à empresa diretamente ou se é através da... da associação.</i> ”[l. 27]	▪Medidas (razoáveis) de integração e o seu efeito no desempenho	INTEGRAÇÃO
▪“ <i>A única atenção que eu tenho é ter a certeza que ele percebe o que eu lhe digo. Acho que os trabalhadores gostam que a chefia fale com eles e aponte os erros.</i> ”[l. 61]	▪ Relação com o supervisor/ efeitos no desempenho	Efeitos das relações no desempenho
▪“ <i>É assim... Nenhuma que seja grave. Pode em termos de comunicação falhar alguma coisa. Mas quando ele não percebe bem, volta a perguntar e diz que não está a perceber.</i> ”[l. 19]	▪ Efeito da deficiência no desempenho	EFEITOS DA DEFICIÊNCIA
▪“ <i>Não não, não foi necessário.</i> ”[l. 17]	▪ Efeito da deficiência no desempenho	Relação deficiência-função
▪“ <i>Sim sim sim. Eu levo sempre apoio em suporte em papel para ele perceber melhor.</i> ”[l. 41]	▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho	AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTO Efeitos da adaptação no desempenho
▪“ <i>Não. É uma pessoa até bem desenrascada.</i> ”[l. 23]▪“ <i>Gostaria só de reforçar que a deficiência que ele tem não faz dele menos pessoa. E que é um excelente trabalhador.</i> ”[l. 73]	▪ Efeito da deficiência no desempenho	EXPECTATIVAS/ RESULTADOS POSITIVOS Características positivas
▪“ <i>Ele é um bom trabalhador!</i> ”[l. 49]	▪ Resultados	
▪“ <i>Só depende dele [risos]. Depende do trabalho dele. Quanto à competência da comunicação não/ não há muito a fazer.</i> ”[l. 67]	▪ Resultados	Pontos a melhorar
▪“ <i>Sim sim sim. Eu levo sempre apoio em suporte em papel para ele perceber melhor.</i> ”[l. 41]	▪ Especificidade dos padrões/ efeitos no desempenho	EFEITO POSITIVO DOS PADRÕES EXPLÍCITOS

		NO DESEMPENHO
<p>▪“Neste caso do “Manuel”, tenho as mesmas expectativas que tenho dos restantes trabalhadores. Para mim não há diferenças.”[l. 39]</p>	<p>▪ Expectativas dos empregadores/ colegas sobre o desempenho</p>	JUSTEZA
<p>▪“Porque é como eu digo, ele é uma pessoa igual para nós, não há distinção nem a nível de avaliação.”[l. 47]</p>	<p>▪ Opinião dos colegas/empregador sobre os efeitos dos padrões de desempenho nas classificações de TPD's</p>	
<p>▪“É igual como com todos os outros trabalhadores.”[l. 59] ▪“Eu conforme faço com os outros, faço com ele.”[l. 63]</p>	<p>▪ Relação com o supervisor/ efeitos no desempenho</p>	
<p>▪“Não. De um modo geral não, só a quem não demonstre esforço ou que seja mesmo um mau trabalhador. Não é a deficiência que o vai...”[l. 65]</p>	<p>▪ Dever ser social nas classificações</p>	

## **ANEXO E – Dicionário de categorias e subcategorias**

<b>CATEGORIAS/ SUBCATEGORIAS</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Falta de informação</b>	F.INF	Referências relativas à falta de conhecimento sobre um determinado conceito ou a existência de medidas/ apoios e os efeitos que essas medidas podem ter no desempenho dos TPD's.
Estereótipos	EST	Opiniões tendencialmente erróneas, em grande parte, provenientes da falta de informação.
<b>Integração</b>	INT	Referências relativas ao acolhimento e acompanhamento que é feito aos TPD's no seio da empresa.
Efeitos das relações no desempenho	EF.RD	Descrição das relações desenvolvidas com os supervisores e com os colegas de equipa e os efeitos que essas relações têm no desempenho.
<b>Efeitos da deficiência</b>	EF.D	Descrição da deficiência do trabalhador e de como a mesma se manifesta no seu desempenho. Referências a dificuldades sentidas em tarefas específicas.
Relação deficiência-função	RD-F	(In)Existência de impacto da deficiência do trabalhador na função que desempenha.
Necessidade de medida	NM	Identificação de medidas imprescindíveis para o desempenho de TPD's.
<b>Aquisição de equipamento</b>	AQ.E	Descrição de ajustes efetuados e/ou equipamento específico adquirido, e o seu efeito no desempenho.
Efeitos da adaptação no desempenho	EF.AD	Efeitos das medidas (razoáveis) de integração no desempenho de TPD's e avaliação do custo-benefício da implementação dessas medidas para a empresa.
<b>Expectativas/ resultados positivos</b>	EX/RP	Expectativas dos empregadores/ colegas dos TPD's em relação ao desempenho destes.
Características positivas	CP	Pontos fortes identificados no desempenho dos TPD's.

Pontos a melhorar	PM	Dificuldades sentidas em tarefas específicas pelos TPD's /identificadas pelos empregadores e/ou colegas.
<b>Efeito positivo dos padrões explícitos no desempenho</b>	EF.PEX	Efeito da especificidade dos padrões no desempenho de TPD's.
<b>Justeza</b>	JUS	Referências relativas ao estabelecimento de padrões, à inexistência de enviesamento, positivo ou negativo, nas classificações de desempenho de TPD's e, ainda, às equiparadas expectativas e relações com todos os trabalhadores.
<b>Diferenças no desempenho</b>	DD	Diferenças identificadas em termos de resultados, entre TPD's e colegas.
<b>Dificuldades subjacentes às medidas</b>	DM	Identificação de dificuldades associadas à implementação de medidas (razoáveis) de integração.
<i>Timing</i>	TIM	Referência ao fator tempo como um obstáculo à implementação de medidas.