

**INTEGRAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS  
ORGANIZAÇÕES E A SUA RETENÇÃO**

Matilde Nogueira de Brito Mendes Pinto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Prof. Associado com Agregação, ISCTE  
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

agosto 2020

# INTEGRAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES E A SUA RETENÇÃO

**Matilde Nogueira de Brito Mendes Pinto**

**INTEGRAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS  
ORGANIZAÇÕES E A SUA RETENÇÃO**

Matilde Nogueira de Brito Mendes Pinto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Prof. Associado com Agregação, ISCTE  
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

agosto 2020

### Resumo

Em Portugal, mais de metade das pessoas com deficiência encontram-se desempregadas e mais de 80% procuram um novo emprego, o que evidencia as dificuldades que estas pessoas têm em entrar no mercado de trabalho e de serem integradas nas organizações. A juntar a estes factos, recentemente foi promulgada a Lei nº 4/2019 de 10 de janeiro que obriga a existência de quotas nas médias e grandes empresas para pessoas com deficiência. Face a este panorama o presente estudo tem como objetivo, sempre do ponto de vista dos trabalhadores com deficiência, identificar quais os obstáculos de entrada no mercado de trabalho; entender como é que estas pessoas têm sido integradas nas organizações; e apurar se os fatores de retenção e de *turnover* são distintos dos restantes colaboradores.

Assim, como metodologia foram realizadas entrevistas semiestruturadas a dez trabalhadores com deficiência e posteriormente efetuada uma análise qualitativa a fim de interpretarmos subjetivamente o conteúdo das mesmas, através de um processo de classificação de códigos e identificação de diversas categorias.

Os resultados vieram confirmar que as pessoas com deficiência enfrentam o preconceito logo à entrada do mercado de trabalho e que muitas vezes o mesmo acompanha-os ao longo do seu percurso profissional. As razões que os levam a ficarem e a saírem das organizações assemelham-se aos dos restantes colaboradores.

Em Portugal, o estudo da deficiência é ainda bastante embrionário nas áreas sociais pelo que mostra-se emergente desenvolver este tema e combater as diferenças existentes no mercado de trabalho entre as pessoas com e sem deficiência.

**Palavras-chave:** trabalhador com deficiência; integração; retenção; *turnover*

**JEL Classification System:**

J71 - Labor and Demographic Economics: Discrimination

O150 - Economic Development: Human Resources

### **Abstract**

In Portugal, more than half of people with disabilities are unemployed and more than 80% are looking for a new job, which highlights the difficulties these people have in entering the labour market and being integrated into organizations. In response to these facts, the recently enacted Law No. 4/2019 (10 January, 2020) requires quotas in medium and large companies for people with disabilities. With this panorama the present study aims, always from the point of view of workers with disabilities, to identify the obstacles to entry into the labour market to understand how these people have been integrated into organizations, and to determine if the retention and turnover factors are different from those of other employees.

Thus, as a methodology, semi-structured interviews were conducted with ten workers with disabilities and later a qualitative analysis was carried out in order to subjectively interpret their content, through a process of classifying codes and identifying various categories.

The results confirmed that people with disabilities face prejudice when they enter the labour market and throughout their professional careers. The reasons that lead them to stay with or leave organizations are similar to those of other employees.

In Portugal, the study of disability is still quite embryonic in social areas, which is why it is emerging to develop this issue and combat the differences in the labour market between people with and without disabilities.

**Key-words:** employee with disabilities; integration; retention; turnover

**JEL Classification System:**

J71 – Labor and Demographic Economics: Discrimination

O150 - Economic Development: Human Resources

## **Agradecimentos**

Dizem que os tempos de elaboração de uma dissertação de mestrado podem ser bastante difíceis, contudo com o apoio de algumas pessoas senti o contrário.

Assim, começo por agradecer ao meu orientador, Professor Henrique Duarte, que desde o primeiro momento acreditou neste tema e mostrou uma grande disponibilidade para ajuda-lo a desenvolver, o que fez com que me sentisse sempre orientada e nunca perdida ao longo deste período.

Não posso deixar de agradecer às dez pessoas que entrevistei e que, apesar do tempo difícil que vivemos devido ao SARS-CoV-2 (COVID-19), mostraram desde logo pronto interesse em partilhar as suas experiências. Agradeço o exemplo de cada um e comprometendo-me a ter o tema da deficiência presente durante o meu percurso profissional.

Agradeço à minha família, em particular aos meus pais e irmão, que não só me proporcionaram a possibilidade de voltar a estudar, como me incentivaram a fazer sempre mais e melhor.

Agradeço ao Lourenço que constantemente me apoiou e ajudou-me a ultrapassar os momentos mais tensos destes meses, acreditando sempre no meu sucesso.

Por fim, agradeço aos meus amigos, tanto os já de longa data como os do mestrado, pelo interesse que mostraram pelo tema e por todos os momentos de descontração que são tão importantes nesta fase.

Índice

1. Introdução e objetivo do estudo .....	1
2. Enquadramento Teórico .....	2
<b>2.1. Evolução histórica da inclusão de Pessoas com deficiência</b> .....	2
<b>2.2. Pessoas com deficiência em Portugal na atualidade</b> .....	3
3. Revisão da Literatura .....	6
<b>3.1. Conceito de deficiência</b> .....	6
<b>3.2. Conceito de trabalhador com deficiência</b> .....	8
<b>3.3. Integração e socialização organizacional</b> .....	9
3.3.1. Táticas de integração dos recém-chegados .....	9
3.3.2. Integração de pessoas com deficiência nas organizações .....	12
3.3.3. Modelo dos fatores que afetam a integração e o tratamento de pessoas com deficiência nas organizações (Stone & Colella, 1996) .....	13
<b>Expectativas e estereótipos</b> .....	14
<b>Legislação, normas e valores organizacionais</b> .....	15
<b>Natureza do trabalho, interdependência de tarefas, sistema de recompensas</b> .....	16
<b>Comportamento dos trabalhadores com deficiência</b> .....	17
<b>3.4. Adequação e adaptação do posto de trabalho</b> .....	18
<b>3.5. Retenção de pessoas com deficiência nas organizações</b> .....	20
3.5.1. <i>Employer branding</i> .....	20
3.5.2. Retenção e <i>turnover</i> de pessoas com deficiência nas organizações .....	21
<b>3.6. Problematização</b> .....	22
4. Metodologia .....	23
4.1. Caracterização da amostra .....	23
4.2. Recolha de dados .....	24
4.3. Análise dos dados .....	24
5. Resultados .....	25
5.1. Integração de Pessoas com deficiência no mercado de trabalho .....	25
<b>Mercado de trabalho</b> .....	26
<b>Employer Branding / Atração</b> .....	28
<b>Processo de recrutamento e seleção</b> .....	29
5.2. Perceber como tem sido realizada a integração nas organizações .....	30
<b>Expectativas</b> .....	30
<b>Integração</b> .....	31

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

<b>Ambiente</b> .....	38
<b>Funções / Desempenho</b> .....	42
<b>Adequação e adaptação do posto de trabalho</b> .....	45
5.3. Fatores de retenção e <i>turnover</i> para os trabalhadores com deficiência .....	53
<b>Retenção</b> .....	53
<b>Turnover</b> .....	54
6. Discussão.....	55
6.1. Será o preconceito o maior entrave à entrada de pessoas com deficiência no mercado de trabalho?.....	55
6.2. Como é que tem sido realizada a integração de pessoas com deficiência nas organizações? Qual a postura das chefias e colegas? .....	56
6.3. Como estão as organizações a responder à necessidade de adaptar o posto de trabalho?.....	58
6.4. Serão os motivos de retenção e de <i>turnover</i> distintos entre colaboradores com e sem deficiência? .....	60
7. Conclusões, limitações e contribuições do estudo .....	62
7.1. Conclusões .....	62
7.2. Limitações.....	63
7.3. Contribuições .....	64
8. Referências .....	66
9. Anexos.....	68
Anexo I – Evolução histórica da inclusão.....	68
Anexo II – Características sociodemográficas dos participantes.....	70
Anexo III – Sistema de Categorias para o objetivo 1: Identificar os obstáculos à entrada das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e como o tem integrado .....	71
Anexo IV – Sistema de Categorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações.....	78
Anexo V – Sistema de Categorias para o objetivo 3: Identificar os fatores que retêm os trabalhadores com deficiência e os que, pelo contrário, provocam o turnover.....	110
Anexo VI – Guião de Entrevista .....	117

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Movimento social no final dos anos 60: diferenças entre Portugal VS Reino Unido 2	
<b>Tabela 2:</b> Evolução do desemprego registado pelo IEFP, por deficiência, 2009-2018 (Portugal Continental) (Pinto and Pinto 2019).....	3

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

<b>Tabela 3:</b> Evolução do desemprego registado pelo IEFP, por deficiência, 2009-2018 (Portugal Continental) (Pinto and Pinto 2019).....	5
<b>Tabela 4:</b> Caraterísticas Sociodemográficas dos participantes .....	70
<b>Tabela 5:</b> Modelo dos fatores que afetam a integração e o tratamento de pessoas com deficiência nas organizações (adaptado Stone & Colella, 1996) .....	71
<b>Tabela 6:</b> Sistemas da categoria II e suas subcategorias para o objetivo 1: Identificar os obstáculos de entrada das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e como o tem integrado.....	74
<b>Tabela 7:</b> Sistemas da categoria III e suas subcategorias para o objetivo 1: Identificar os obstáculos de entrada das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e com o tem integrado.....	76
<b>Tabela 8:</b> Sistemas da categoria I e suas subcategorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações .....	78
<b>Tabela 9:</b> Sistemas da categoria II e suas subcategorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações .....	79
<b>Tabela 10:</b> Sistemas da categoria III e suas subcategorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações .....	87
<b>Tabela 11:</b> Sistemas da categoria IV e suas subcategorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações .....	93
<b>Tabela 12:</b> Sistemas da categoria V e suas subcategorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações .....	98
<b>Tabela 13:</b> Sistemas da categoria I e suas subcategorias para o objetivo 3: Identificar os fatores que retêm os trabalhadores com deficiência e os que, pelo contrário, provocam o turnover. 110	
<b>Tabela 14:</b> Sistemas da categoria II e suas subcategorias para o objetivo 3: Identificar os fatores que retêm os trabalhadores com deficiência e os que, pelo contrário, provocam o turnover .....	113

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1:</b> Evolução da deficiência em Portugal .....	2
<b>Figura 2:</b> Evolução do conceito de deficiência .....	8
<b>Figura 3:</b> Fases do processo de socialização .....	12

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

<b>Figura 4:</b> Modelo dos fatores que afetam a integração e o tratamento de pessoas com deficiência nas organizações (adaptado Stone & Colella, 1996) .....	14
---	----

### 1. Introdução e objetivo do estudo

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho tem vindo aos poucos a desenvolver-se ao longo dos tempos, contudo em Portugal a taxa de desemprego de pessoas com deficiência continua a apresentar valores bastantes elevados quando comparados com o das pessoas sem deficiência. Graças à mudança de mentalidades, mas também devido às normas coercivas que têm vindo a ser promulgadas no nosso ordenamento jurídico temos vindo a assistir a um aumento, apesar de ainda bastante diminuto, da integração de pessoas com deficiência nas organizações. No entanto, a maioria destas pessoas procura um novo emprego, o que poderá apontar para a dificuldade em integrar e reter estes trabalhadores, o que nos leva a crer que o aumento de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é enganador (Pinto and Pinto 2019; 2018).

Nestes termos, os factos apresentados revelam que as pessoas com deficiência são um grupo populacional que enfrenta o preconceito e a discriminação, o que traz consequências visíveis para a sua integração no mercado de trabalho (Pinto and Pinto 2018). Assim, o primeiro objetivo da presente dissertação será, do ponto de vista dos trabalhadores, identificar os obstáculos à entrada destas pessoas no mercado de trabalho.

A integração e o tratamento das pessoas com deficiência nas organizações depende diretamente da forma como as chefias olham e difundem a inclusão (Beatty et al. 2019; Stone and Colella 1996). Quando integrados numa organização, o seu tratamento por parte dos colegas e chefias é baseado em estereótipos, e não na realidade (Stone and Colella 1996). Pelo que, o segundo objetivo será, mais uma vez do ponto de vista dos trabalhadores com deficiência, entender como tem sido realizada a sua integração nas organizações, o que resulta e o que falha.

Segundo os números apresentados (Pinto and Pinto 2018; 2019), da mesma forma que os trabalhadores com deficiência têm dificuldades em integrar o mercado de trabalho, também têm problemas em permanecer nas organizações. Desta forma, o terceiro e último objetivo será identificar os fatores que retêm os trabalhadores com deficiência e os que, pelo contrário, provocam o *turnover*, a fim de percebermos porque é que a maioria destes trabalhadores procura um novo emprego.

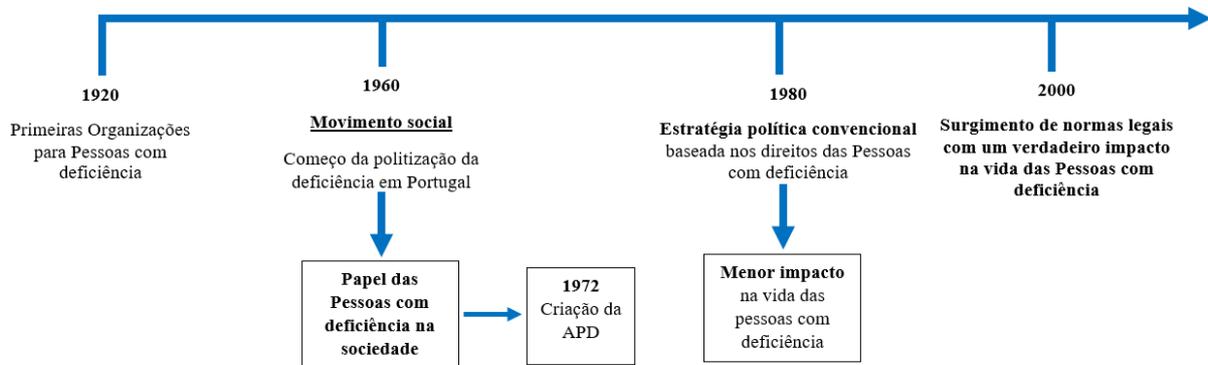
O estudo da inclusão de pessoas com deficiência em Portugal é ainda bastante embrionário no que toca à área dos Recursos Humanos, na medida em que os problemas subsistem e a evolução é ainda diminuta. Pelo que consideramos que a presente dissertação é importante para promover novos estudos nesta área, focados na inclusão.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Evolução histórica da inclusão de Pessoas com deficiência

Ainda antes de procurarmos saber o que é que a literatura tem desenvolvido relativamente ao tema ora em análise, importa contextualizar temporal e historicamente a integração das pessoas com deficiência em Portugal. Neste âmbito, em anexo (anexo I) encontramos uma breve memória descritiva relativamente ao enquadramento histórico e uma comparação do desenvolvimento do movimento social da deficiência entre Portugal e o Reino Unido.

**Figura 1:** Evolução da deficiência em Portugal



Até ao início dos anos 2000, a sociedade portuguesa olhava para o tema da deficiência centrada apenas no corpo e na incapacidade, na medida em que julgava as pessoas com deficiência como incapazes e dependentes. Nos dias de hoje, Portugal procura difundir a inclusão através de direitos que têm um verdadeiro impacto na vida destas pessoas, passando de uma visão baseada no modelo médico para uma visão centrada no modelo social.

**Tabela 1:** Movimento social no final dos anos 60: diferenças entre Portugal VS Reino Unido

	PORTUGAL	REINO UNIDO
<b>Identidade</b>	Individual e Fragmentada	Coletiva e Unida
<b>Áreas de estudo</b>	Psicologia, medicina e ciências da educação	Sociologia e Antropologia
<b>Base</b>	Modelo Médico	Modelo Social
<b>Discurso Argumentativo</b>	Corpo e incapacidade	Incapacidade e discriminação
<b>Objetivo</b>	Direitos de primeira necessidade	Inclusão na sociedade
<b>Impacto na vida das pessoas</b>	Pouco	Grande

### 2.2. Pessoas com deficiência em Portugal na atualidade

Conforme o que concluímos anteriormente, apenas a partir dos anos 2000 começaram a surgir políticas sociais baseadas na cidadania, pelo que o seu impacto na vida das pessoas com deficiência é ainda bastante reduzido. No ordenamento jurídico português já são vários os termos legais que não permitem a existência de discriminação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Começando pela Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPC), assinada em 2008 pelo Estado português na Assembleia Geral da ONU, que tem como intuito mudar a forma de olhar para as pessoas com deficiência, passando de uma perspetiva médica e de assistência para o reconhecimento dos seus direitos fundamentais, entre eles o direito a trabalhar. O Código de Trabalho e a Lei 46/2006 proíbem a discriminação ao acesso ao mercado de trabalho com base na deficiência e impõem a adaptação do espaço de trabalhos em conformidade com as limitações destas pessoas. Ademais, a obrigatoriedade da existência de quotas para pessoas com deficiência na administração pública, e agora também nas médias e grandes empresas, são outros exemplos notórios da presença de normas coercivas que incitam à inclusão das pessoas com deficiência (Fontes 2010; Pinto and Pinto 2019).

Relativamente à atualidade, entre 2009 e 2018 podemos verificar que houve uma diminuição de desemprego entre a população geral de -38%, contudo, no que tange às pessoas com deficiência aconteceu o contrário, uma vez que o número de desempregados com deficiência aumentou 41% (tabela 2).

**Tabela 2:** Evolução do desemprego registado pelo IEFP, por deficiência, 2009-2018 (Portugal Continental) (Pinto and Pinto 2019)

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

Fonte: IEFP (2019a). *Estatísticas de emprego e formação profissional de pessoas com deficiência* [2009-2018].  
Dados fornecidos a pedido pela Direção de Serviços de Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão – IEFP, IP.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Em 2018 apenas 3,85% das pessoas inscritas como desempregadas no IEFP tinham deficiência; a sua maioria eram do sexo masculino, apesar de ser cada vez menos notória diferenciação entre sexos; 12,76% eram jovens (menos de 25 anos) e 87,24% adultos (mais do que 25 anos). No que diz respeito ao nível de habilitações das pessoas com deficiência inscritas nos Centros de Emprego em 2018, 10,12% tinham escolaridade inferior ao primeiro ciclo, 17,22% tinham concluído o primeiro ciclo, 18,05% o segundo ciclo, 26,34% o terceiro ciclo, 22,51% o ensino secundário e apenas 5,77% o ensino superior, o que demonstra que apenas a minoria dos inscritos tem habilitações superiores ao ensino secundário, apesar de o aumento de pessoas inscritas entre 2009 e 2018 ter sido nos indivíduos com os níveis mais elevados de habilitação. Ademais, a maioria das pessoas com deficiência (81,30%) procuram um novo emprego e a minoria (18,70%) procuram um primeiro emprego, sendo que grande parte está numa situação de desemprego de longa duração, valores que aumentaram nos últimos anos (Pinto and Pinto 2019; 2018).

As pessoas com deficiência em Portugal podem usufruir de medidas gerais ou específicas para a sua inclusão no mercado de trabalho, sendo que as primeiras abrangem todas as pessoas em situação de vulnerabilidade e as segundas são aplicáveis apenas às pessoas portadoras de deficiência. Em 2018, 84% das pessoas com deficiência inscritas no IEFP apostaram nas medidas específicas. Apesar de o número de beneficiários de medidas específicas ter quase duplicado, as despesas investidas nas mesmas diminuíram quase 60% entre 2009 e 2018. Ademais, em 2018 a adaptação dos postos de trabalho e a destruição das barreiras físicas foram as únicas medidas específicas que tiveram uma evolução negativa. Pelo contrário, a medida específica que teve maior crescimento entre 2017 e 2018 foi o Estágio de Inserção para Pessoas com Deficiência e Incapacidade (tabela 3) (Pinto and Pinto 2019; 2018).

No que tange ao sector privado a percentagem de trabalhadores com deficiência nos recursos humanos entre 2012 e 2017 representavam menos de 1%, sendo que a maioria desses trabalhadores têm um grau moderado de incapacidade, ou seja, entre 60% e 80%. A maioria dos trabalhadores portadores de deficiência que estão inseridos em empresas privadas são do sexo feminino (51,68% são mulheres e 48,32% são homens) e com qualificações iguais ou superiores ao ensino secundário. No que respeita à área de atividade, 22% destes trabalhadores estão inseridos na área das indústrias transformadoras, 19% na área dos serviços de saúde e apoio social e 14% em atividades comerciais. Por outro lado, relativamente ao sector público verificámos que entre 2012 e 2018 houve um aumento de 43% de trabalhadores com deficiência

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

que trabalham nas administrações públicas, principalmente nos subsectores da Administração Central e Local.

Estudos já demonstraram que o nível de proteção atingido pelo Estado português situa-se abaixo da média europeia, colocando as pessoas com deficiência em situações de pobreza (Pinto and Pinto 2018). Assim, podemos concluir que a integração destas pessoas no mercado de trabalho é um tema atual em Portugal e de extrema importância, na medida em que é necessário combater e atenuar as diferenças. Sublinhamos ainda que o facto de a medida específica com maior crescimento nos últimos anos ter sido o Estágio de Inserção e a que teve uma evolução negativa foi a de adaptação dos postos de trabalho, demonstra a nosso ver que o crescimento de pessoas com deficiência empregadas é enganador, na medida em que de facto a maioria destas pessoas entra no mercado de trabalho através de estágios, contudo os mesmos não se prolongam nem se desenvolvem (Pinto and Pinto 2018; 2019).

**Tabela 3:** Evolução do desemprego registado pelo IEFP, por deficiência, 2009-2018 (Portugal Continental) (Pinto and Pinto 2019)

Medidas específicas (Reabilitação Profissional)	2017			2018				Taxa de variação homóloga 2017-2018 dotação (%)
	Dotação	Pagamento	Grau de execução	Dotação	Cativos	Pagamento	Grau de execução	
Diagnóstico, Orientação e Formação	5 432 347	5 406 887	99,53%	11 685 115	0	11 485 158	98,29%	+115,10%
Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego	1 427 768	1 402 309	98,22%	2 280 983	0	2 214 795	97,10%	+59,76%
Formação para Pessoas com Deficiência – Ações Cooperação	4 004 579	4 004 578	100,00%	9 404 132	0	9 270 363	98,58%	+134,83%
<b>Apoio à Inserção e Colocação</b>	<b>3 658 073</b>	<b>3 539 176</b>	<b>96,75%</b>	<b>7 204 655</b>	<b>37 006</b>	<b>6 978 987</b>	<b>97,37%</b>	<b>+96,95%</b>
Adaptação Postos de Trabalho e Eliminação de Barreiras Arq.	100 125	6 903	6,89%	11 863	0	6 862	57,85%	-88,15%
Apoio à Colocação e Acompanhamento Pós-Colocação	1 553 240	1 553 236	100,00%	2 530 754	37 006	2 458 618	98,59%	+62,93%
Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio (SAPA)	1 780 000	1 756 129	98,66%	2 700 000	0	2 687 996	99,56%	+51,69%
Estágio de Inserção para Pessoas com Deficiência e Incapacidade	224 708	222 909	99,20%	1 962 038	0	1 825 510	93,04%	+773,15%
<b>Emprego Protegido</b>	<b>4 429 719</b>	<b>4 428 517</b>	<b>99,97%</b>	<b>6 837 723</b>	<b>19 372</b>	<b>6 630 191</b>	<b>97,24%</b>	<b>+50,36%</b>
Emprego Protegido	1 409 885	1 409 881	100,00%	1 465 238	0	1 439 175	98,22%	+3,93%
Emprego Apoiado Mercado Aberto	3 019 834	3 018 636	99,96%	5 372 485	19 372	5 191 016	96,97%	+77,91%
<b>Outros apoios</b>	<b>179 806</b>	<b>179 711</b>	<b>99,95%</b>	<b>184 367</b>	<b>17 647</b>	<b>152 466</b>	<b>91,45%</b>	<b>+2,54%</b>
Prémio/Marca Entidade Empregadora Inclusiva	29 806	29 720	99,71%	32 647	17 647	2 791	18,61%	+9,53%
OED Lisboa	150 000	149 991	99,99%	151 720	0	149 675	98,65%	+1,15%
<b>CGP – reabilitação profissional</b>	<b>6 853 270</b>	<b>6 853 269</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 165 580</b>	<b>0</b>	<b>7 165 580</b>	<b>100,00%</b>	<b>+4,56%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20 553 215</b>	<b>20 407 559</b>	<b>99,29%</b>	<b>33 077 440</b>	<b>74 025</b>	<b>32 412 381</b>	<b>98,21%</b>	<b>+60,94%</b>

Fonte: IEFP (2019b). Relatório Mensal de Execução Física e Financeira (valores acumulados a 31 dezembro de 2017 e 2018). IEFP, IP – Direção de Serviços de Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão.

Notas: Em 2017 não foi disponibilizada informação sobre cativos. A execução financeira das medidas "Estágios Emprego", "CEI" e "CEI+" encontra-se integrada nas Medidas Gerais de Emprego, cuja informação financeira não se encontra desagregada por deficiência.

### 3. Revisão da Literatura

#### 3.1. Conceito de deficiência

A deficiência no contexto social é um conceito relativamente recente e as suas definições podem seguir de um destes três modelos: o modelo médico ou individual; o modelo social; e por fim, o modelo biopsicossocial (Oliver Michael and Sapey Bob 2006).

O modelo médico ou individual defende que a deficiência é uma forma particular de patologia, um objeto médico respeitante ao corpo individual. Tal facto obriga a que as decisões que sejam tomadas relativamente às pessoas com estas características esteja quase que dependente de uma autoridade e não das próprias pessoas com deficiência, fazendo com que estas percam a sua autonomia mesmo nas coisas mais simples (2012, citado por Martins et al., Triker, 1999). Como consequência da desqualificação das pessoas com deficiência, os limites e desigualdades impostos pela sociedade tendem a ser o tema central (Martins et al. 2012). Ademais a desqualificação destas pessoas obriga a que a única solução para enfrentar as suas incapacidades seja a adaptação das mesmas à sociedade e aos ambientes. Assim, as barreiras e limitações enfrentadas pelas pessoas com deficiência são fruto das suas incapacidades, pelo que apenas com a intervenção médica será possível ultrapassar todos os entraves existentes (Fontes 2010).

Podem ser apontadas duas críticas ao modelo médico da deficiência. Em primeiro lugar, este modelo pressupõe a existência de uma correspondência médica, desenvolvendo uma relação de dependência e autoridade entre as pessoas que padecem de uma deficiência e os profissionais médicos, na medida em que são estes que sabem e podem definir as necessidades e solucionar as mesmas. Em segundo lugar, o modelo médico mantém a deficiência como algo individual, sendo difícil a sua politização e afirmação como forma de opressão social (Fontes 2010).

Ora, tendo em consideração as críticas realizadas ao modelo médico, surgiu em Inglaterra o modelo social da deficiência, surgindo uma nova definição do conceito, desenvolvido pela *Union of the Physically Impaired Against Segregation* (UPIAS) em 1975. Este modelo visa conceptualizar novamente o conceito de deficiência (*disability*) como uma forma de opressão social (2012, citado por Martins *et al.*, UPIAS, 1976), distinguindo-a de incapacidade (*impairment*) (2010, citado por Fontes, Oliver, 1990; Barnes, 2000). Nesta medida, os problemas associados à deficiência não advém das funcionalidades do corpo, mas antes das estruturas sociais, ou seja, “a deficiência deve ser entendida como o fenómeno

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

socialmente produzido de exclusão e opressão das pessoas com deficiência, enquanto incapacidade se reporta aos aspetos biológicos e físicos das incapacidades de cada pessoa” (Fontes, 2012 : 97). Assim, enquanto o modelo médico baseia-se na patologia individual ou biológica da deficiência, o modelo social considera que as causas da deficiência estão segregadas na sociedade e na sua organização (Oliver Michael and Barnes Colin 1998).

Contudo, é necessário fazer uma abordagem equilibrada da deficiência, tendo em consideração o modelo médico e modelo social, na medida em que a deficiência pressupõe tanto os aspetos corporais da deficiência como os fatores contextuais (ambiente e pessoas) (Organização Mundial de Saúde 2011). Nestes termos, com a necessidade de ligar o modelo médico ao modelo social, surge o modelo biopsicossocial, o qual se baseia na Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF) (Oliver Michael and Sapey Bob 2006). A CIF é uma classificação internacional desenvolvida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) a aplicar em vários aspetos da vida, como o trabalho e a educação, com o objetivo de criar uma linguagem unificada e padronizada que permita descrever a saúde e os fatores relacionados com a mesma em todo o mundo e em várias áreas. Apesar da CIF se ter transformado numa classificação de “componentes da doença”, quando antes era uma classificação de “consequências da doença” (versão de 1980) (World Health Organization 2004), a mesma continua a ser bastante criticada pelos defensores do modelo social, na medida em que continua a centrar-se nas condições médicas.

A deficiência não pode ser vista como objetiva, neutral e distanciada. É necessário olhar para esta problemática de uma outra forma, pensando nas mudanças positivas que são necessárias na vida das pessoas com deficiência. Desta forma, na década de 1960 em Inglaterra, surgiu um novo tipo de investigação nesta área, a “Investigação Emancipatória da Deficiência” (2012, citado por Martins *et al.*, Oliver, 1992). A corrente da Investigação Emancipatória tem como objetivo desmistificar os problemas relacionados com as estruturas e processos que criam a deficiência, bem como a criação de um diálogo entre a comunidade científica e as pessoas com deficiência para que seja possível desenvolver a emancipação destas pessoas em vários níveis (2012, citado por Martins *et al.*, Barnes, 1992). Este modelo tem assim a coragem de por em causa as ideias pré-concebidas criando uma relação entre os investigadores e os investigados. São quatro os princípios que norteiam esta corrente: em primeiro lugar, dá primazia ao modelo social como forma de entender e aprender a realidade das pessoas com deficiência; em segundo lugar, desenvolve uma ciência que seja preocupada e fiel aos objetivos destas pessoas; em terceiro lugar, cria uma relação privilegiada entre investigadores e

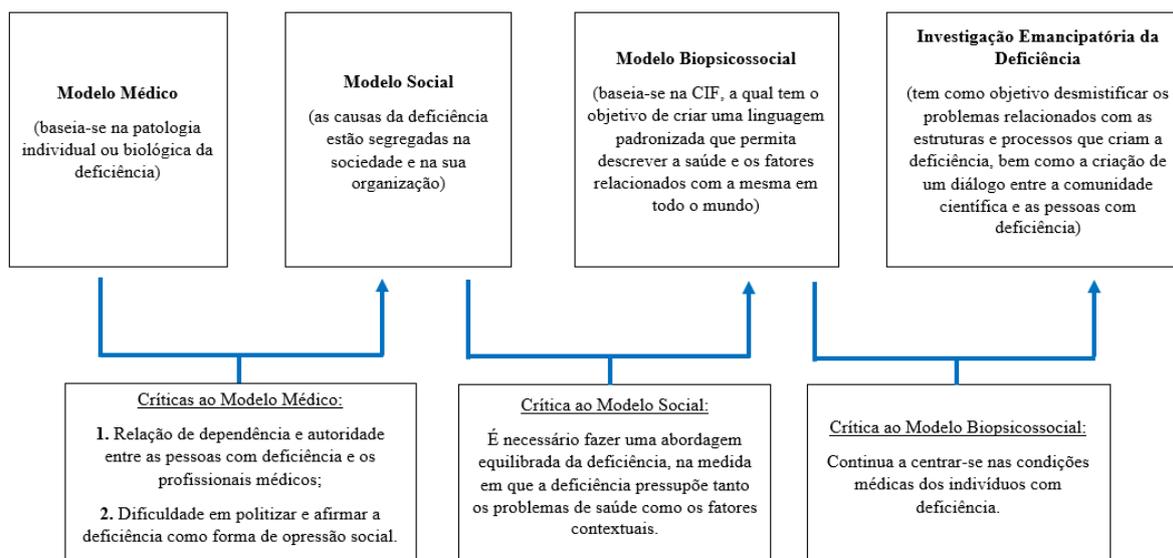
## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

investigados gerando um sentido de responsabilidade dos primeiros sobre os segundos; por fim, e em quarto lugar, utilizam metodologias de investigação que sejam adaptáveis à situação desta população, por forma a melhor entendê-los (Martins et al. 2012).

Assim, o modelo social é aquele que melhor irá ajudar à emancipação do conceito de deficiência em Portugal, na medida em que combate as limitações do modelo médico e evidência as barreiras que o contexto social provoca no desenvolvimento de práticas inclusivas de pessoas deficientes no dia-a-dia (Martins et al. 2012).

Importa fazer uma referência ao *Americans with Disabilities Act* (ACD) de 1990 que foi responsável pela viragem de pensamento em relação às pessoas com deficiência nos Estados Unidos da América e que proíbe qualquer tipo de discriminação em relação a estes trabalhadores. O mesmo define a deficiência como um impedimento físico ou mental que impede a realização das tarefas normais do dia-a-dia (Stone and Colella 1996; Colella, DeNisi, and Varma 1997).

**Figura 2:** Evolução do conceito de deficiência



### 3.2. Conceito de trabalhador com deficiência

Como vimos na secção anterior, a definição do conceito de deficiência tem vindo a evoluir ao longo do tempo, contudo no que toca ao conceito de *trabalhador com deficiência*, não encontramos nenhuma definição na literatura. Em Portugal, o conceito de trabalhador com deficiência surgiu devido a uma necessidade de igualdade de acesso ao mercado de trabalho, pelo que a sua definição vem nas normas legais. Assim, começando pela lei recentemente publicada, a lei n.º 4/2019 de 10 de janeiro, no número 1 do artigo 2º, remete para o artigo 2º da Lei n.º 38/2004, de 18 de agosto, onde vem definido que pessoa com deficiência é “aquela

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

que, por motivo de perda ou anomalia, congênita ou adquirida, de funções ou de estruturas do corpo, incluindo as funções psicológicas, apresente dificuldades específicas suscetíveis de, em conjugação com os fatores do meio, lhe limitar ou dificultar a atividade e a participação em condições de igualdade com as demais pessoas”. Importa olhar para o âmbito de aplicação da lei nº. 4/2019, de 10 de janeiro, de forma a entendermos a quem é que esta lei se aplica e desta forma concluirmos quem são os trabalhadores com deficiência. Deste modo, a lei mais recente que incita à inclusão destina-se àqueles que apresentam um grau de incapacidade igual ou superior a 60%. Concluímos assim que não existe uma definição exata do que é um trabalhador com deficiência, existindo apenas requisitos que abarcam o conceito, bem como referências a quem abrangem as normas legais de inclusão no mercado de trabalho.

Posto isto, o surgimento de normas legislativas que obrigam à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho constroem o próprio conceito de trabalhador com deficiência. Ademais, conduzem à necessidade de pensar que práticas de recursos humanos são importantes no apoio aos colaboradores com deficiência nas organizações, para uma melhor integração (Cavanagh et al. 2017; Organização Mundial de Saúde 2011). A legislação deve ser vista como uma forma de combater a discriminação, fornecendo incentivos tanto aos colaboradores como aos empregadores para que haja a inclusão destes trabalhadores no mercado de trabalho em condições iguais aos seus pares (Organização Mundial de Saúde 2011).

### **3.3. Integração e socialização organizacional**

#### 3.3.1. Táticas de integração dos recém-chegados

A integração de novas pessoas numa organização é essencial para o seu crescimento e renovação. Os métodos e estratégias que são utilizados devem garantir a identidade organizacional, permitindo que os novos membros tomem conhecimento da organização que vão integrar; mas também devem ponderar as características e a identidade dos recém-chegados, para que estes se sintam parte da organização. Ainda antes do processo de integração propriamente dito, tanto o candidato à função como o empregador, criam expectativas que orientam a postura de cada um durante todo o processo. Enquanto o novo candidato, através da sua pesquisa, vai criando as suas ideias e imagens em relação à organização; os empregadores e recrutadores criam expectativas em relação ao possível candidato através da sua postura na entrevista, do currículo, de estereótipos (Duarte 2015).

Uma boa integração dos recém-chegados, com ou sem deficiência, tem pontos positivos que importa enumerar: reduz ansiedade e incerteza dos mesmos; promove o *commitement* dos

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

novos colaboradores com a empresa, criando um sentimento de pertença e de desejo em querer continuar a trabalhar na organização; e, ambienta o novo colaborador de modo a que este se sinta como um membro efetivo da empresa. Da mesma forma, uma má integração pode trazer consequências negativas, na medida em que a saída dos novos colaboradores acarreta bastantes custos para a organização: custos temporais e monetários na contratação de novos colaboradores; custos de eficiência da equipa e da organização; e custos de imagem (Duarte 2015).

Uma boa integração pressupõe uma boa socialização organizacional. Ora, a socialização organizacional é o conjunto de processos que permitem que o novo colaborador se sinta bem-vindo e como parte integrante da empresa (2015, citado por Duarte.; Anderson-Gough, Grey & Robson, 2000). Apesar do tema ser bastante abordado na literatura, é consensual que o processo de socialização é composto por pelo menos quatro fases: antecipatória, encontro, ajustamento e estabilização (figura 3). A primeira fase, a antecipatória, é composta por dois momentos, uma fase não direcionada e outra fase direcionada. Na fase não direcionada a organização pretende dar-se a conhecer através de vários meios, como os *media*, imagem divulgada pelos colaboradores; a fase direcionada relaciona-se com o recrutamento e seleção, tendo como intuito aproximar-se dos possíveis candidatos, criando expectativas nos mesmos, levando-os a candidatarem-se à função.

A segunda fase, o encontro ou acolhimento, é fulcral para uma boa integração do indivíduo, na medida em que os recém-chegados estão perante o nervosismo e ansiedade de começar um novo desafio na sua vida profissional, pelo que mostra-se imperativo acolhe-los, pois caso contrário existirá uma grande probabilidade de abandono (2015, citado por Duarte, Fowler, 1996). Normalmente esta fase é composta por um plano de acolhimento que muda de empresa para empresa. Com este processo pretende-se apresentar o recém-chegado a toda a organização, para que o mesmo se torne aos poucos membro efetivo; apresentar a função e políticas de recursos humanos da organização; e, por fim, dar conhecimento das regras práticas e informais da mesma.

A terceira fase é a de ajustamento entre o novo colaborador e a empresa. Enquanto os recém-chegados criam as suas próprias formas de capturar toda a informação relativa às normas, objetivos e expectativas (socialização individual), a organização preocupa-se em implementar as táticas que melhor permitam uma boa integração e ajustamento do novo colaborador (socialização institucional). Nesta senda, Van Maanen e Schein's (Saks, Uggerslev, and Fassina 2007; Duarte 2015) propõem seis dimensões de táticas de socialização organizacional, todas

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

elas com uma estrutura dicotômica de extremos opostos: socialização coletiva ou individual, se a integração é realizada através de um conjunto de experiências em comum ou de forma isolada; socialização formal ou informal, se a integração dos novos membros é realizada apenas entre os novos membros e num período de tempo já definido ou em conjunto com colaboradores já integrados na empresa; socialização sequencial ou não sequencial, se a integração é realizada através de uma sequência de etapas descritas e identificáveis ou através de uma sequência sem ordem e desconhecida; socialização fixa ou variável, se a integração é realizada, ou não, durante um período de tempo e com etapas específicas; socialização em série ou isolada, se a integração tem como base um modelo pré feito ou esse modelo não existe; socialização de investidura ou de despojamento, se a integração tem ou não em conta a identidade e as características pessoais dos novos colaboradores.

Estas dimensões foram divididas em dois grupos, os processos de socialização institucionalizado, que abarcam a dimensão coletiva, formal, sequencial, fixa, serial e de investidura; e os processos de socialização individualizado, que abarcam as restantes dimensões. Qualquer um destes processos é subdividido conforme o contexto (sequencial – aleatória, fixa – variável), o conteúdo (serial – isolada, investidura – despojamento) e os aspetos sociais (coletiva – individual, formal – informal). Por sua vez, podem produzir resultados proximais ou distais, ou seja, consequências que são visíveis logo à partida, como o conflito de funções; ou consequências que apenas são perceptíveis mais tarde, como a *commitment* organizacional e as intenções de saída (Duarte 2015; Saks, Uggerslev, and Fassina 2007). Ademais, enquanto as táticas de socialização institucional encorajam os novos membros a aceitar de uma forma passiva o seu papel na empresa e o *status quo* da mesma, as restantes, provocam o contrário. Além disso, as táticas de socialização institucionalizadas estão relacionadas negativamente com o conflito de funções e intenções de saída, mas também positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho, *commitment* organizacional e boa performance (2007, citado por Saks et al., Jones, 1986).

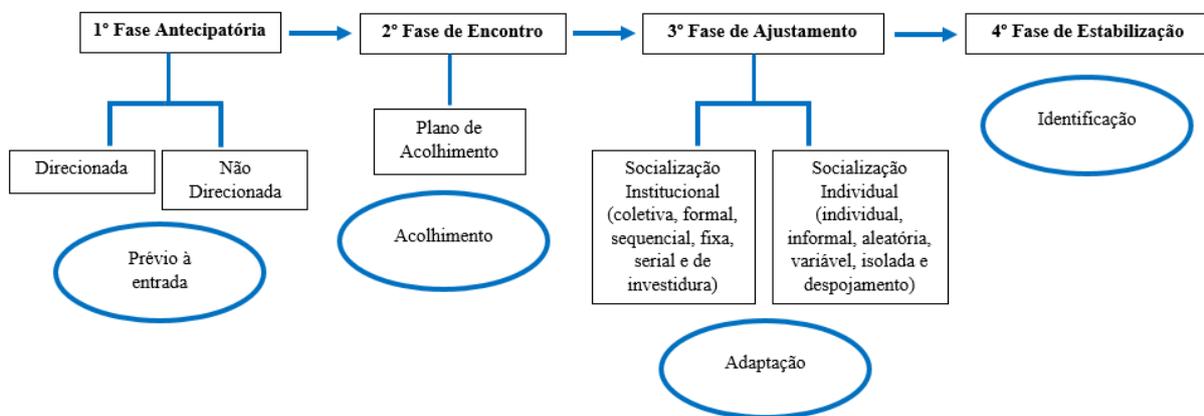
As táticas sociais (em série e de investidura) são as que mais fortemente estão ligadas à adaptação dos resultados, enquanto as táticas relacionadas com o contexto (coletivas e formais) são as que têm uma menor ligação com as medidas de adaptação. De referir que as táticas de socialização terão maiores resultados naqueles que têm pouca experiência no mercado de trabalho, na medida em que têm menos conhecimento das suas competências e necessidades em contexto de emprego (2007, citado por Saks et al.; Kirschenbaum, 1992, Meglino, DeNisi, & Ravlin, 1993, Beyer e Hannah, 2002).

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

Durante esta fase deve-se premiar o contacto entre *insiders* e os recém-chegados, na medida em que podemos estar perante fortes candidatos à função, sendo o papel dos colegas e chefias importante para os orientar. O processo de socialização deve ser pensado mesmo quando estamos perante um caso de mobilidade interna, pelo que este processo começa ainda antes da integração dos recém-chegados, prolongando-se ao longo do tempo, até ao momento de saída (Saks, Uggerslev, and Fassina 2007).

Por fim, a última fase é de estabilização, fase em que os novos colaboradores tornam-se membros efetivos da organização e sentem-se como tal. Nesta fase os colaboradores devem sentir-se seguros e com sentimento de pertença à organização.

**Figura 3:** Fases do processo de socialização



### 3.3.2. Integração de pessoas com deficiência nas organizações

Relativamente às pessoas com deficiência, são poucos os estudos relativos à forma como as organizações integram estes trabalhadores. Contudo, estudos já demonstraram que o sucesso da integração de pessoas com deficiência está em partir do princípio do máximo aproveitamento da diversidade, ou seja, todos os colaboradores, independentemente das suas características, devem ser vistos como recursos de talento essenciais para o alcance do sucesso do negócio. Da mesma forma esse sucesso advém do facto da inclusão partir das chefias, não esquecendo que o envolvimento de todos os *stakeholders* internos é essencial para difundir a necessidade da inclusão. Ademais, as organizações devem apoiar-se nos *stakeholders* externos, tais como ONGs e associações, que conhecem e sabem as necessidades dos trabalhadores com deficiência (Kulkarni, Boehm, and Basu 2016; Bruyère, Erickson, and VanLooy 2004).

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Para além da necessidade de as organizações se capacitarem dos benefícios da inclusão destas pessoas para o sucesso do negócio, é essencial que sejam postos em prática mecanismos de integração. Nestes termos, importa flexibilizar os programas de recursos humanos e introduzir programas de integração e sensibilização relativos à temática da deficiência para todos os colaboradores. As acomodações são uma das formas mais comuns de flexibilização do trabalho, uma vez que a sua finalidade é a adaptação do posto de trabalho às competências e talentos do colaborador com deficiência, permitindo assim que o nível de performance deste melhore. Por outro lado, os programas de integração e sensibilização incluem, entre outras, formações para todos os *stakeholders*, que permitam um maior conhecimento das deficiências, desmistificando estereótipos e preconceitos; programas de *mentoring*; adaptação das atividades dos recursos humanos ao perfil dos colaboradores (Bruyère, Erickson, and VanLooy 2004; Kulkarni, Boehm, and Basu 2016).

### 3.3.3. Modelo dos fatores que afetam a integração e o tratamento de pessoas com deficiência nas organizações (Stone & Colella, 1996)

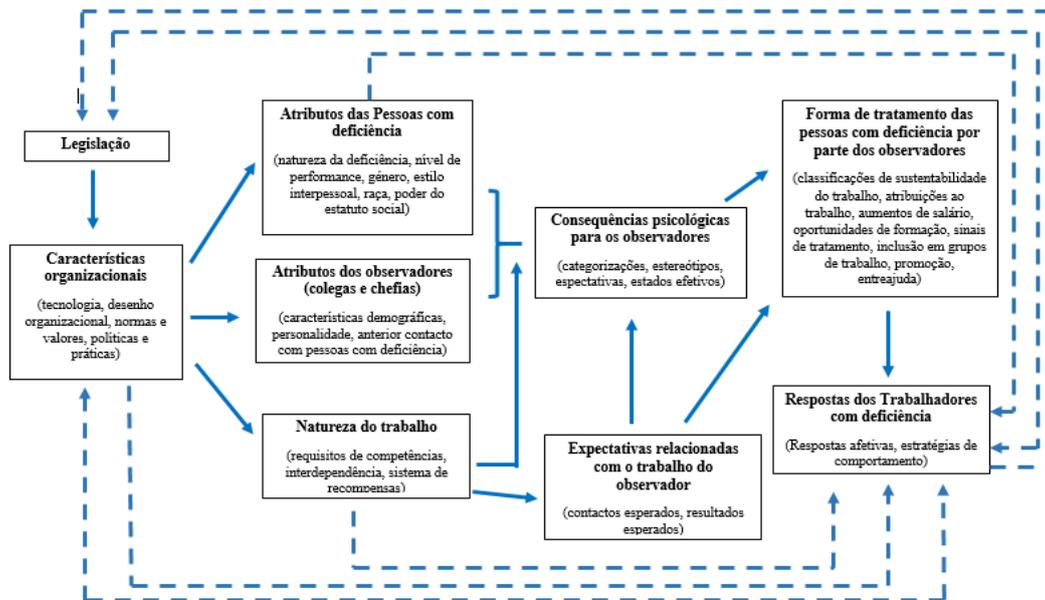
Importa debruçarmos sobre o modelo apresentado por Stone e Colella (1996), o qual nos irá ajudar a entender como é que os colaboradores com deficiência têm vindo a ser integrados, e por sua vez tratados, nas organizações.

Como podemos observar através do modelo dos fatores que afetam a integração e o tratamento de pessoas com deficiência nas organizações (figura 4), o ambiente de trabalho e as pessoas que o rodeiam são determinantes dessa influência. A legislação que promove a inclusão de pessoas com deficiência tem um impacto direto nas características organizacionais, ou seja, nas normas, valores, políticas e práticas (Cavanagh et al. 2017). Consequentemente, as características organizacionais influenciam as pessoas que trabalham na organização e orientam o tipo de trabalhadores que queiram candidatar-se à mesma. É expectável que os atributos dos colaboradores afetem a forma como integram os trabalhadores com deficiência, dando aso a estereótipos ou categorizações que não correspondem à realidade. De referir que as características organizacionais também influenciam a natureza do trabalho, criando ideias e requisitos de como é que as tarefas devem ser executadas, e consequentemente criando expectativas de como é que as pessoas com determinados atributos, irão realizar aquelas funções. Além disto, a natureza do trabalho, através do trabalho em equipa, influencia a relação e interação entre trabalhadores com e sem deficiência, devido ao nível de contacto, positivo ou negativo, entre ambos. Desta forma, as expectativas e forma de agir dos colegas e supervisores são fatores determinantes para o tratamento e inclusão de pessoas com deficiência nas

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

organizações. Por fim, existem determinados fatores, tais como a percepção que as pessoas com deficiência têm da justiça e dos atributos organizacionais, que influenciam as respostas dos próprios colaboradores com deficiência à organização (Stone and Colella 1996).

**Figura 4:** Modelo dos fatores que afetam a integração e o tratamento de pessoas com deficiência nas organizações (adaptado Stone & Colella, 1996)



Após breve explicação do modelo apresentado pelas autoras torna-se necessário perceber alguns conceitos.

### *Expectativas e estereótipos*

As expectativas em relação às pessoas com deficiência são muitas vezes baseadas em estereótipos, dando azo a ideias generalistas. Muitas vezes estas pessoas são consideradas mais corajosas, merecedoras de pausa no trabalho e menos capazes de competir com trabalhadores sem deficiência (1996, citado por Stone & Colella; Markas, 1988). Pelo que, quando um recrutador tem conhecimento de que o candidato é portador de uma deficiência vai partir de pressupostos e esperar determinados comportamentos que poderão não corresponder á realidade. Nesta senda, as expectativas são um ponto importante no modelo ora em análise, na medida em que as mesmas são muitas vezes a base para tomadas de decisão e de tratamento das pessoas com deficiência nas organizações, podendo prejudicar a sua seleção, a recomendação para promoções, o alcance de benefícios ou de determinadas regalias.

Conforme também verificámos no modelo, existem dois fatores relacionados com as pessoas que influenciam a forma de integrar os trabalhadores com deficiência nas organizações.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

O primeiro fator são os atributos das pessoas com deficiência, ou seja, tipo de deficiência, o nível de performance, a forma de comunicar, o estatuto social e a raça, que moldam as expectativas e conseqüentemente o tratamento destas pessoas nas organizações. O tipo ou a natureza da doença é o fator mais determinante e com mais conseqüências para o tratamento, na medida em que, erradamente, é o que mais caracteriza estes trabalhadores. Assim, por exemplo os colaboradores com paralisia normalmente são considerados como pessoas mais motivadas, dependentes e corajosas. O segundo fator é a origem da deficiência, ou seja, enquanto uma pessoa que tenha sido responsável pela sua condição de deficiente tende a ser associado a características mais negativas, como a irresponsabilidade e falta de autocontrole; pelo contrário, as pessoas que não são responsáveis pela sua condição são consideradas como pessoas corajosas, trabalhadoras, motivadas e por isso candidatos mais fortes em comparação com os anteriores (1996, citado por Stone & Colella; Jones, Farina, Hastorf, Markus, Miller, Scott & Sales-French, 1984). Assim, os recrutadores tendem a criar estereótipos em relação a cada categoria de deficiência, criando expectativas e estereótipos, que influenciam o tratamento destes trabalhadores nas organizações.

### ***Legislação, normas e valores organizacionais***

Conforme verificámos através do modelo a legislação é fulcral para a integração de pessoas com deficiência nas organizações, na medida em que a mesma proporciona efeitos positivos no acesso e tratamento destes colaboradores. Desde logo as organizações são obrigadas a criar as adaptações certas para facilitar a performance de cada colaborador, são proibidas de ter processos de seleção discriminatórios e têm a obrigação de criar acessos fáceis e úteis para todo o tipo de deficiências. No entanto, devemos ter presente que a legislação também pode ter pontos negativos, tais como a provocação de sentimentos negativos por parte dos colegas, uma vez que poderão ser criadas condições específicas e preferências para trabalhadores com deficiência; e a contratação de pessoas com deficiência apenas porque são portadoras de uma determinada característica, e não devido às qualidades e competências dos candidatos. Neste âmbito, é importante que a organização comunique de forma clara as razões pelas quais as acomodações e o tratamento diferenciado é desenvolvido para estes colaboradores, mas também que escolham chefias com valores apurados de justiça por forma a serem travados quaisquer sentimentos negativos à inclusão (Stone and Colella 1996).

A legislação, as normas e valores organizacionais influenciam a forma como as práticas e políticas são formuladas dentro das organizações. Nesta senda, por vezes a análise de funções descreve um perfil ideal, descurando o essencial, podendo tornar as funções inacessíveis e

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

inalcançáveis aos trabalhadores com deficiência, criando assim situações de injustiça em relação aos mesmos (1996, citado por Stone & Colella; Cascio, 1992).

Os valores de inclusão só são verdadeiramente difundidos entre os colaboradores se forem cumpridos uma série de requisitos: tornar visível o compromisso das chefias com esses valores, escolher colaboradores para cargos de chefia que sejam responsáveis pela passagem dos mesmos, recompensar o cumprimento e reprimir o quem não o faz e, finalmente, promover a eliminação dos preconceitos através de formações ou *workshops* (1996, citado por Stone & Colella; Cox, 1993). Assim, quanto mais as chefias e gestores da organização estiverem envolvidos com a inclusão, mais os colaboradores com deficiência se sentirão integrados.

As normas e valores organizacionais não devem ser demasiado rígidas, impessoais ou padronizadas, na medida em que são inimigas da inclusão, já que as mesmas tem como consequência não considerar os candidatos com alguma incapacidade mas qualificados para as funções. Assim, as normas e valores organizacionais devem ser flexíveis e respeitadoras da dignidade individual a fim de melhor incluir todos os trabalhadores. Com estas mudanças o ambiente de trabalho será de entreatajuda o que irá beneficiar todos os colaboradores da organização (Stone and Colella 1996).

### ***Natureza do trabalho, interdependência de tarefas, sistema de recompensas***

No modelo apresentado a natureza do trabalho, a interdependência de tarefas e o sistema de recompensas influenciam a forma como os colaboradores sem deficiência se relacionam com os trabalhadores com deficiência.

Olhando em primeiro lugar para a natureza do trabalho, entendemos que este tanto é um fator importante para a forma como os colaboradores com deficiência são tratados, como um moderador da relação entre os atributos destas pessoas e as reações psicológicas dos recrutadores. Assim, o que se retira dos atributos pessoais dos indivíduos (competências, aparência) e dos requisitos das funções irá afetar as expectativas da performance esperada para aquela função (1996, citado por Stone & Colella; Heilman, 1983). Na prática, os recrutadores que têm determinados estereótipos em relação às pessoas com deficiência ao avaliarem se os atributos dos mesmos encaixam no que se espera da função, à partida tenderão a considerar estes colaboradores menos competentes do que os trabalhadores sem deficiência. A natureza da deficiência influencia igualmente a forma como os recrutadores tratam os colaboradores com deficiência, na medida em que também cria estereótipos e expectativas de qual a performance que os mesmos vão desempenhar. Assim, quando os trabalhadores com deficiência são considerados incapazes para determinada função os recrutadores tenderão a não aceitá-los para

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

o trabalho, a não os incluir em atividades de grupo, e a não recomendá-los como candidatos aos benefícios e oportunidades de desenvolvimento de carreira.

Os colegas sem deficiência tendem a considerar que terão maus resultados ou uma performance mais negativa quando têm tarefas dependentes de colaboradores com deficiência. Ademais, um sistema de recompensas competitivo, em que a obtenção de benefícios e recompensas esteja dependente dos resultados de equipa, terá efeitos negativos nas expectativas criadas em relação aos colaboradores com deficiência, na medida em que os restantes colaboradores não terão motivação para trabalhar com aqueles, e por isso serão mais facilmente excluídos de trabalhos de grupo (Stone and Colella 1996).

Proporcionar o contacto positivo entre os trabalhadores com e sem deficiência é essencial para desmistificar as expectativas e estereótipos criados. O contacto entre trabalhadores pode dar azo a vários tipos de resultados: os resultados relacionados com trabalho, ou seja, muitas vezes é esperado que a presença de trabalhadores portadores de deficiência afete negativamente o trabalho; os resultados pessoais que se relacionam com o impacto que a presença de pessoas com deficiência podem ter em termos pessoais, por exemplo os trabalhadores sem deficiência podem considerar que o seu estatuto ou atração na organização pode ser posto em causa; e, por fim, os resultados interpessoais que se prendem com a incerteza de como é trabalhar com colaboradores com deficiência, o que pode causar ansiedade, insegurança e *stress* aos trabalhadores sem deficiência. Todos estes resultados só são atenuados quando existe uma verdadeira interação entre todos os colaboradores, levando a uma menor reticência em trabalhar com trabalhadores portadores de deficiência e a uma maior inclusão destes trabalhadores (Stone and Colella 1996).

### ***Comportamento dos trabalhadores com deficiência***

O comportamento dos colaboradores com deficiência nas organizações é pautado pela forma como os mesmos são integrados. Ora, segundo a teoria da equidade, quando um indivíduo tem uma perceção de desigualdade tende a mudar a sua performance, a sua relação com os outros e, por vezes, a desistir. A perceção de justiça é determinante para o comportamento e resposta destes colaboradores, na medida em que quando tal não ocorre os mesmos começam a experienciar sentimentos negativos, tais como a fúria, ressentimento, frustração, humilhação, insatisfação no trabalho, e consequentemente reduzirão a qualidade de trabalho.

Importa referir que não são apenas as organizações que devem fazer um esforço para que a integração dos trabalhadores com deficiência seja positiva. Também os próprios devem

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

adotar técnicas e estratégias que os ajude a sentirem-se mais incluídos. Assim, o próprio colaborador com deficiência deve explicar e comunicar aos seus colegas e chefias qual é a sua deficiência a fim de evitar constrangimentos; deve sentir-se livre em pedir ajuda aos colegas e chefias para que os mesmos percebam o que podem esperar; deve demonstrar que tem os mesmos interesses, opiniões e valores que os restantes colaboradores, acabando por minorar a ansiedade provocada pelas diferenças; e, por fim, deve esforçar-se por mudar as expectativas criadas em relação à sua performance e capacidades, através de bons resultados. A juntar a todas estas estratégias, os colaboradores com deficiência devem fazer pressão nas organizações, para que os estereótipos em relação à deficiência terminem (1996, citado por Stone & Colella; McFarlin et al., 1991) e para que haja uma verdadeira mudança da cultura organizacional, demonstrando os benefícios da sua integração nas empresas (1996, citado por Stone & Colella; McCarthy, 1988).

### **3.4. Adequação e adaptação do posto de trabalho**

O tema da adequação e adaptação do posto de trabalho começa a ser bastante desenvolvido pela literatura e pelas normas legais. De facto, a acomodação dos trabalhadores com deficiência nas organizações é muitas vezes necessária para o exercício das suas funções, mas também é uma forma de melhorar a performance, o *engagement* e, por sua vez, a retenção destes trabalhadores. Pelo que a inexistência de barreiras físicas é das maiores preocupações dos empregadores aquando a contratação destas pessoas (Schur et al. 2014). Neste sentido, importa entender o que é adaptar o posto de trabalho e o que é que o mesmo abarca.

O ADA (*Americans with Disabilities Act*) nos EUA define como adaptação razoável do posto de trabalho “qualquer mudança ou ajustamento ao trabalho, ao seu ambiente, ou à forma como as coisas normalmente são feitas, permitindo um indivíduo com deficiência candidatar-se a um emprego, executar as funções, ou ter igual acesso aos benefícios que estão disponíveis para os outros trabalhadores” (Maestas, Mullen, & Rennane, 2019 : 1005, tradução nossa). Assim, a adaptação do posto de trabalho é qualquer adequação que seja efetuada dentro de uma organização que possibilite a integração e por sua vez o desempenho de funções dos candidatos, pelo que é considerado como adaptação do posto de trabalho a mudança do horário, a destruição de barreiras físicas, a instalação de equipamentos informáticos, etc. Também em Portugal a adaptação do posto de trabalho é exigida legalmente, tal como podemos verificar na recente Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro, a qual faz referência à adaptação e adequação do posto de trabalho.

Um dos maiores entraves à criação de adaptações nas organizações é o custo que as mesmas podem acarretar. No entanto, normalmente muitas das acomodações não acarretam

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

qualquer custo financeiro, sendo apenas necessário uma pequena mudança na cultura organizacional (2014, citado por Schur et al., Domzal et al., 2008). Além do mais, nem todos os trabalhadores com deficiência precisam de adaptações, pelo que não se pode colocar desde logo uma barreira à contratação destas pessoas sem antes perceber, e querer entender, quais as limitações em causa e o que pode atenuar as mesmas (Schur et al. 2014).

Na sua maioria as solicitações de adaptações por parte dos trabalhadores sem deficiência são atendidas na totalidade por parte da organização, contudo o mesmo não se verifica no caso dos trabalhadores com deficiência. Importa referir que quando a maioria dos pedidos são garantidos pela organização os trabalhadores ficam com a perspetiva de que os empregadores os consideram como um trunfo, criando altas perceções relativamente ao suporte organizacional, aumentando o seu *commitment* e o nível de satisfação; pelo contrário, quando as solicitações não são atendidas, os colaboradores tendem a ficar com a impressão de que são substituíveis e que a organização irá privilegiar aqueles que não causam distúrbios relacionados com as acomodações existentes, o que aumenta os níveis de *turnover*.

Importa olhar para os trabalhadores que fazem parte das unidades de trabalho onde as solicitações de adaptações tem uma maior proporção, na medida em que as atitudes dos mesmos são importantes tanto para o sucesso da implementação, como para o à vontade que os trabalhadores têm para fazer as solicitações necessárias. Ademais, se as chefias se aperceberem que os restantes trabalhadores não olham com bons olhos para a implementação das adaptações os mesmos tendem a declinar os pedidos. Nesta medida, juntando estas duas ideias, ou seja, a importância de garantir as solicitações e a existência de suporte por parte dos colegas; a literatura questiona se este apoio é um fator moderador na relação entre a existência de uma solicitação de acomodação concedida e as atitudes dos colaboradores, de modo que a relação positiva entre uma acomodação concedida e o suporte, a satisfação e o comprometimento, seja fortalecida quando os colegas apoiam a acomodação, e atenuada quando os colegas não apoiam (Schur et al. 2014).

Os trabalhadores que costumam solicitar adaptações com maior regularidade são, de facto, os colaboradores com deficiência (62%); no que tange aos mesmos, são os que têm uma deficiência motora (74%) que mais requerem acomodações. A mudança de horário, ou seja, maior flexibilidade e trabalhar a partir de casa, são das acomodações mais requisitadas por qualquer trabalhador com ou sem deficiência (35% e 38%; 24% e 18%, respetivamente), apresentando percentagens quase idênticas entre ambos. Por outro lado, os pedidos mais frequentes dos trabalhadores com deficiência são a mudança do ambiente trabalho individual

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

(21% dos trabalhadores com deficiência, comparando com 8% dos trabalhadores sem deficiência) e ainda a mudança de computador ou equipamento informático. A adaptação do posto trabalho, ou seja, a mudança do ambiente individual ou a mudança do equipamento é normalmente solicitado por trabalhadores com deficiências visuais e motoras (Schur et al. 2014).

Concluindo, o aumento da performance, da produtividade, da retenção, da motivação e a diminuição do absentismo e do stresse no trabalho, são algumas das consequências da existência de adaptações alinhadas aos perfis dos colaboradores com ou sem deficiência, pelo que é um ponto importante a premiar por qualquer organização (2014, citado por Schur et al.; Appelbaum, Bailey, Berg, e Kalleberg, 2004; Corporate Leadership Council, 2000, 2003; Klaus, 1997).

### **3.5. Retenção de pessoas com deficiência nas organizações**

#### 3.5.1. *Employer branding*

Apesar de o presente trabalho não se debruçar sobre a temática do *employer branding* importa refletir um pouco acerca do tema antes de percebermos quais os fatores que a literatura aponta como essenciais à retenção de pessoas com deficiência nas organizações. Nesta senda, importa olhar mais além e pensar o que é que atrai e retém qualquer trabalhador, com ou sem deficiência.

O *employer branding* é um processo de construção de uma identidade única e facilmente identificável do empregador, sendo este um dos processos de diferenciação entre empresas (Backhaus and Tikoo 2004). O *employer branding* é utilizado para recrutar, reter talento e gerir a produtividade, sendo que a principal finalidade é passar a ideia aos candidatos, trabalhadores e/ou concorrentes de que determinada empresa é a melhor. Consequentemente, um *employer branding* de sucesso irá aumentar o número e a qualidade de candidatos, reduzindo taxa de *turnover*, motivando os trabalhadores a fazer mais e melhor, aperfeiçoando desta forma a produtividade da empresa (Sullivan, 2004).

Existem seis antecedentes essenciais ao *Employer Branding* que importa reter: *realistic job previews*, *equity in reward administration*, *perceived organizational prestige*, *organizational trust*, *the leadership at the top* e *corporate social responsibility*. Desde o primeiro impacto que os candidatos têm com o emprego é necessário que os mesmos tomem consciência dos aspetos positivos e negativos do trabalho, bem como qual o seu papel na empresa. De seguida, qualquer trabalhador premeia a justiça e equidade no trato e na

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

renumeração. Além disso, os trabalhadores identificam-se mais com empresas que são positivamente avaliadas pelos concorrentes e que têm uma boa imagem no mercado. Ademais, qualquer trabalhador prefere trabalhar numa empresa em que a relação com os seus superiores seja de confiança, de cuidado e de objetivos comuns. Por fim, os trabalhadores sentem-se atraídos por empresas que se preocupam com causas sociais e que se comportam de uma forma ética e responsável para com os seus colaboradores (Biswas and Suar 2016). Nestes termos, parece-nos claro que todos estes antecedentes são comuns a qualquer colaborador, uma vez que os mesmos serão essências na escolha e permanência numa organização.

### **3.5.2. Retenção e *turnover* de pessoas com deficiência nas organizações**

Nas alturas mais críticas da vida dos colaboradores, os mesmos podem ser forçados a ausentarem-se temporária ou permanentemente da organização, pelo que os fatores e características organizacionais que permitem que o trabalho se torne em algo gratificante, mesmo em alturas piores, faz com que os mesmos fomentem a intenção de continuar a trabalhar, em vez de se afastarem. Assim, torna-se emergente perceber quais são as razões que levam os colaboradores a permanecerem na organização mesmo em condições que muitas vezes podem levar ao abandono, como é o caso da dor, do mau estar e da desmotivação, que pode atacar a todos, mas principalmente às pessoas com deficiência (Habeck et al. 2010).

A literatura tem chegado à conclusão que podem existir fatores de retenção comuns entre colaboradores com e sem deficiência, como é o caso das adaptações, tal como demonstramos anteriormente (2014, citado por Schur et al.; Appelbaum, Bailey, Berg, e Kalleberg, 2004; Corporate Leadership Council, 2000, 2003; Klaus, 1997). Dúvidas não subsistem que as adequações e adaptações do posto de trabalho são muitas vezes imperativas para que os trabalhadores com deficiência possam realizar as suas funções dentro da organização, tornando-se assim num fator essencial ao desenvolvimento destas pessoas nas empresas (Maestas, Mullen, and Rennane 2019).

A literatura tem vindo a apontar alguns fatores que dificultam a retenção dos trabalhadores portadores de uma deficiência, sendo notório que existem dois pontos de vista diferentes: o dos colaboradores com deficiência e o dos empregadores. Os trabalhadores com deficiência apontam como principais dificuldades à sua retenção a falta de conhecimento que as organizações têm acerca da deficiência, não sabendo lidar com as necessidades e consequências da mesma; e a atitude negativa das chefias e dos colegas, uma vez que estes tendem a considerar os trabalhadores com deficiência como pessoas menos capazes, levando muitas vezes a situações de discriminação e de iniquidade. Por outro lado, os empregadores

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

apontam também duas causas principais de saída, são elas a própria atitude dos colaboradores com deficiência, uma vez que estes na maioria das vezes demonstram falta de confiança e de autoestima, o que não os motiva a ficarem e a desenvolverem as suas capacidades na organização; e, como segunda causa, o facto de as acomodações muitas vezes não estarem preparadas para as necessidades destas pessoas, sendo que uma possível mudança poderá acarretar custos para os quais as organizações dizem não estar preparadas (McFarlin, Song, and Sonntag 1991; Sirvastava and Chamberlain 2005; Varekamp, Verbeek, and van Dijk 2006).

Relativamente à falta de autoestima dos colaboradores com deficiência importa frisar que muitas vezes tem como causa o princípio errado de os próprios se compararem como semelhantes e incapazes e não como diferentes e capazes. Esta estratégia pode ter consequências positivas a curto prazo para o autoestima dos trabalhadores com deficiência, contudo mais tarde irá trazer custos para o próprio trabalhador e para a organização, na medida em que, por se acharem incapazes, não aspiram altos níveis de performance e consequentemente têm resultados medianos (1996, citado por Stone & Colella, Cricker & Major).

Tal como apresentado anteriormente, através do modelo, quanto mais os trabalhadores com deficiência tem a perceção de que são tratados de uma forma injusta na organização, mais rapidamente os seus níveis de performance serão reduzidos, irão sentir-se menos motivados e aumentarão as intenções de saída (Stone and Colella 1996).

### **3.6. Problematização**

Ainda antes de partimos para os resultados, importa clarificar as ideias e principais conclusões retiradas ao longo da revisão da literatura, a fim de entendermos quais as perguntas que queremos dar uma resposta com este estudo.

Em primeiro lugar, concluímos que a maioria dos estudos relativos às pessoas com deficiência, principalmente em Portugal, focam-se na incapacidade e no corpo, ou seja, no modelo médico. Pelo que, grande parte da literatura advém das áreas da medicina, psicologia e não das áreas sociais, e consequentemente no que toca à área dos Recursos Humanos são poucos os estudos efetuados. Assim, questionamos: será o preconceito o maior entrave ao desenvolvimento destas pessoas na sociedade, principalmente no que toca ao mercado de trabalho?

A integração dos recém-chegados, com ou sem deficiência, é essencial para o seu bem-estar e alinhamento com os valores e identidade organizacional. A integração de pessoas com deficiência depende diretamente das chefias, na medida em que são elas as responsáveis pela

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

implementação e difusão da inclusão nas organizações. Como é que tem sido realizada a integração destas pessoas? Qual a postura das chefias e colegas?

A adaptação ou adequação do espaço de trabalho não é necessário para todos os trabalhadores com deficiência, contudo quando precisa é essencial para que consigam realizar as suas funções e para que se sintam bem nas organizações. Além do mais, a adaptação do espaço de trabalho pode ser necessária para qualquer colaborador, com ou sem deficiência. Como estão as organizações a responder à necessidade de adaptar o posto de trabalho?

Por fim, são poucos os estudos relativos aos fatores que promovem a retenção e o *turnover* nas pessoas com deficiência. Ademais, a literatura tem defendido que muitos destes fatores são comuns entre todos os colaboradores. Por outro lado, o que mais promove as saídas dos trabalhadores com deficiência poderá estar ligado à falta de sensibilidade que a organização tem para inclusão e ao desinteresse pelo combate ao preconceito. Serão então os motivos de retenção e de *turnover* das pessoas com deficiência diferentes dos restantes trabalhadores?

## **4. Metodologia**

### **4.1. Caracterização da amostra**

Face ao tempo limitado, decidimos selecionar uma amostra de trabalhadores que se enquadre no regime jurídico da Lei nº 4/2019 e que tenha em consideração as várias deficiências e experiências no mercado de trabalho. A amostra é não probabilística, na medida em que os colaboradores não foram escolhidos de forma aleatória, e a técnica utilizada foi a orientada (julgamento), uma vez que os mesmos foram selecionados consoante a sua experiência de trabalho (2017, citado por Ragab & Arisha, Saunders et al., 2009).

Assim, optámos por uma amostra de 10 participantes. Relativamente aos dados sociodemográficos (anexo II) sabemos que 6 são do sexo feminino e 4 do sexo masculino, têm entre os 25 e os 56 anos de idade, sendo que a média é 44 anos. Metade dos entrevistados licenciou-se, dois fizeram mestrado, um tem o 12º ano, um tem o 9º ano e um tem 4ºano de escolaridade. De referir que todos os participantes, com exceção de um, trabalham atualmente e nenhum teve mais do que quatro experiências de trabalho, sendo que antiguidade varia entre 4 meses e 31 anos, estando a média nos 15 anos.

Por fim, todos os entrevistados enquadram-se na definição de trabalhador com deficiência, na medida em que os requisitos apresentados nas normas legais estão preenchidos, conforme se pode verificar através do anexo IV, tabela 12.

### 4.2. Recolha de dados

Como método para a recolha de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas por forma a termos perceções mais verdadeiras nas respostas dos participantes e desenvolvermos temas que para uns fazem mais sentido do que para outros (Ragab and Arisha 2017). Cada entrevista durou entre dezasseis minutos e uma hora, e a maioria foi realizada através de plataformas *online* com vídeo, como o *zoom* e o *skype*, na medida em que a fase de recolha de dados coincidiu com a época de quarentena devido ao novo coronavírus, SARS-COV-2.

No início de cada entrevista explicámos aos participantes em que âmbito é que a mesma estava a ser realizada, garantimos que a informação obtida seria utilizada unicamente para fins académicos, não fazendo qualquer referência à identidade dos participantes. Solicitámos ainda autorização para gravar as entrevistas, tendo obtido respostas afirmativas por parte de todos.

O guião da entrevista, junto à presente dissertação como anexo VI, foi dividido em quatro secções, as quais tiveram em consideração todos os pontos analisados na revisão da literatura. A primeira secção tem como intuito perceber qual o percurso profissional de cada participante, quais os principais fatores de atração para a escolha da empresa onde trabalham atualmente e ainda entender qual o processo de recrutamento e seleção pelo qual passaram. A segunda secção pretende conhecer o processo de integração e socialização de cada participante, qual a relação que têm com os colegas e chefias e como se sentem nas suas funções atuais. A quarta secção visa entender qual a deficiência dos participantes, as suas principais consequências e quais as adaptações ou adequações que por um lado necessitam e, por outro, que têm disponíveis nos seus espaços de trabalho. Por fim, a última secção pretende entender quais os principais fatores de retenção e de saída dos participantes.

### 4.3. Análise dos dados

Quando a análise de resultados baseia-se em experiências humanas traduzidas em entrevistas, a mesma torna-se numa tarefa bastante complexa e demorada, devido aos vários significados que cada palavra e expressão podem abarcar (Erlingsson and Brysiewicz 2017). As entrevistas pretendem recolher informação através de pessoas, pelo que as suas respostas podem ser facilmente influenciadas ou enviesadas por diversos fatores tais como, a consciência que de que estão a ser observados; da interação entre o entrevistador e o entrevistado (Vala, 1990). Uma análise qualitativa visa interpretar subjetivamente as entrevistas através de um processo de classificação de códigos e identificação de diversas categorias (Hsieh and Shannon 2005).

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Assim, uma vez que o nosso estudo é descritivo, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo, por forma a tratarmos da informação recolhida através das entrevistas (Vala, 1990). Mais concretamente seguimos a Análise Direta do Conteúdo apresentada por Hsieh e Shannon (2005), uma análise mais estruturada e baseada nos conceitos alcançados com revisão da literatura (2005, citado por Hsieh and Shannon, Hickey e Kipping, 1996).

Nesta senda, em primeiro lugar começámos por transcrever as entrevistas, logo após a realização das mesmas, a fim de as melhor compreendermos através da leitura repetida das transcrições. Desta forma, chegámos ao cerne de cada resposta dada pelos entrevistados, percebendo quais são as palavras-chaves e principais ideias. Nesta fase é importante deixarmos as nossas ideias pré-concebidas de lado a fim de melhor analisarmos as entrevistas e apontarmos as primeiras impressões da nossa leitura e análise. (Erlingsson and Brysiewicz 2017).

De seguida, tendo em consideração os objetivos do presente estudo e a revisão da literatura efetuada, começámos por identificar excertos nas entrevistas transcritas, começando assim a criar *a priori* categorias e subcategorias. A cada categoria correspondem alguns excertos retirados das entrevistas transcritas, conforme o demonstram os anexos III, IV e V. Uma vez que existem excertos nas entrevistas que não se relacionam com nenhuma das categorias já existentes, foi necessário criar uma nova categoria ou subcategoria *a posteriori* a fim de não perdermos nenhuma informação extraída das entrevistas (Hsieh and Shannon 2005; Vala 1990).

## **5. Resultados**

Os resultados serão analisados de forma tripartida, consoante os três objetivos da presente dissertação: 1) identificar os obstáculos de entrada no mercado de trabalho e como tem sido a sua integração; 2) perceber como tem sido realizada a integração nas organizações; e, 3) identificar os fatores de retenção e *turnover* nas pessoas com deficiência.

Para tal, foram criadas três categorias para o objetivo 1), cinco categorias para o objetivo 2) e duas categorias para o objetivo 3) sendo que todas elas têm subcategorias tal como podemos verificar através dos anexos III, IV e V.

### **5.1. Integração de Pessoas com deficiência no mercado de trabalho**

O presente objetivo tem como finalidade perceber como é que tem sido realizada a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, identificando os principais obstáculos à sua entrada.

### ***Mercado de trabalho***

#### *Dificuldades em integrar o mercado de trabalho*

Tal como observámos na revisão da literatura, o preconceito é o maior entrave ao desenvolvimento das pessoas com deficiência na sociedade. Consequentemente, o mesmo verifica-se na integração destas pessoas no mercado de trabalho, tal como confirmámos com a nossa amostra.

*“ (...) eu começo a responder e cada vez que veem a cadeira de rodas está fora de questão.*

*Fora de questão em todo o sítio (...) Percebe-se pela cara, quando se aproxima para a entrevista o choque, o... o medo, é muito o medo não é?” (...) Acho que foi a entrevista que mais me magoou (...) estava a (...) candidatar-me para um cargo que (...) eu tinha 12 anos de arquitetura em 3D por isso... eles não tinham ninguém tão qualificado... eles não tinha de certeza de certeza, para aquele cargo, alguém tão qualificado na altura quando contrataram, mas pronto. Essa custou-me muito.” (E3)*

A literatura defende que a pouca confiança que as pessoas com deficiência têm nas suas competências influencia negativamente a postura dos mesmos nas entrevistas de emprego, o que por sua vez traz consequências para a sua contratação. De facto, uma das entrevistadas referiu que a sua insegurança afetou a sua entrada para mercado de trabalho.

*“ (...) eu quando ia a uma entrevista já ia com uma capacidade de insegurança maior e acho que isso se demonstrava (...) era muito difícil ingressar no mercado e eu acho que o fator de eu ter a incapacidade, pelo menos na minha cabeça, ele funcionava como um fator negativo para mim.” (E1)*

Importa sublinhar que a dificuldade de integração pode não se relacionar com a deficiência em si, mas antes com fatores que influenciam qualquer pessoa, como é o exemplo da situação em que se encontra o panorama económico do país.

*“ (...) o mercado de trabalho estava muito diferente do que está atualmente, ou seja, estávamos num período de crise o que significava que naquela fase era difícil conseguires até um estágio extracurricular ou um estágio profissional (...)” (E1)*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Concluindo, o preconceito afetou a maioria dos entrevistados na entrada para o mercado de trabalho, o que é exemplificativo da forma como a sociedade olha erradamente para as capacidades e competências destes trabalhadores.

### Formas de integrar o mercado de trabalho

Talvez como consequência do que na secção anterior concluímos, alguns dos participantes integraram o mercado de trabalho através de conhecimento social ou de persistência por parte dos próprios, na medida em que pelo processo normal não conseguiram arranjar trabalho.

*“ (...) fiquei muito tempo desempregada e começo à procura de emprego e aí é que começa a não ser fácil (...) ... a minha mãe... era bem relacionada, por isso consegue-me por a trabalhar (...) Eu vou trabalhar para a Y (...) porque a minha mãe conhecia o diretor (...) Mas mais uma vez porque conhecia o diretor geral, porque se não eu acho que (...) nunca tinha conseguido um emprego na altura. Mesmo. Jamais.” (E3)*

*“ (...) eu comecei lá a fazer perante o “sem mais” fiz lá o levantamento das necessidades e depois fui, digamos assim, fui tentando integrar (...) tive que ser eu um bocado a desafiar: “ah deixa-me experimentar isto, deixa-me experimentar aquilo” (...) fui tentando sentir onde é que eu poderia ser útil ali na câmara e pronto. (...) isso foi digamos assim um dos pretextos que eu arranjei para que me aceitassem (...) Pronto eu arranjei uma forma (...) de conseguir entrar lá dentro, isso no fundo foi uma forma de eu conseguir demonstrar que as pessoas apesar de terem a deficiência têm algumas capacidades, conseguem fazer algumas coisas” (E6)*

Em Portugal, o sector público é aquele que mais recruta e integra pessoas com deficiência, na medida em que o mesmo, há já algum tempo, é coagido a ter quotas específicas para estas pessoas. Desta forma, as pessoas com deficiência tendem em começar a procurar no sector público, sendo a sua justificação o apoio e segurança.

*“ (...) depois disso tive uma fase de desemprego, a seguir ao estágio, porque nessa altura não estavam a haver contratações a nível de público (...)” (E1)*

Assim, as pessoas com deficiência têm dificuldades em integrar o mercado de trabalho através do sector privado e os entraves com que se deparam obriga-as a utilizarem o conhecimento social ou outros meios.

### *Employer Branding / Atração*

Em relação às pessoas com deficiência o *employer branding* é pouco desenvolvido pela literatura. No entanto, sabemos que a escolha de uma organização é influenciada por uma série de antecedentes que consideramos serem idênticos entre pessoas com ou sem deficiência, o que se veio a verificar ao longo das entrevistas.

*“O que me atraiu neste momento é a fase do desenvolvimento profissional, ou seja, eu na organização onde estava anteriormente (...) as minhas funções eram demasiado monótonas.*

*Ou seja, há quatro anos e meio que eu fazia exatamente a mesma coisa (...)” (E1)*

No entanto, não podemos deixar de sublinhar que alguns dos entrevistados referiram alguns pontos relacionados diretamente com a deficiência, tal como o facto de a empresa demonstrar sensibilidade e descomplicação em relação à deficiência e o estado e tipo de acomodações.

*“O que me fez dar um passo maior foi também ter a perceção de que do outro lado, quem me iria receber estava predisposto e tinha a noção da minha problemática e que isso não era problema para eles pronto.” (E1)*

Por fim, como consequência da dificuldade em integrar o mercado de trabalho ou de encontrar um bom emprego, metade dos participantes explicaram que a escolha da organização deveu-se muitas vezes à necessidade, sem ponderar verdadeiramente o porquê da escolha, tendo apenas a intenção de começar a trabalhar.

*“Porque não tinha trabalho e tudo o que surgisse ia ser bom, precisava de ganhar dinheiro.” (E9)*

*“A estratégia foi um bocadinho concorrer a tudo e pronto... arranjar trabalho não é fácil ainda mais com alguma deficiência. Eu concorri a várias coisas dentro e fora da área a pronto.” (E10)*

Desta forma, a maioria das pessoas com deficiência, na escolha de uma organização, tem em consideração os mesmos fatores que as pessoas sem deficiência. Contudo, aqueles que tiveram maior dificuldade em encontrar um trabalho dizem que a sua escolha se deveu a uma necessidade, o que é uma consequência visível do preconceito existente à entrada do mercado de trabalho.

### ***Processo de recrutamento e seleção***

As estatísticas demonstram que a maioria das pessoas com deficiência utiliza as medidas específicas. Contudo, o mesmo não se demonstrou com as entrevistas, uma vez que metade dos participantes referiram de forma clara que não utilizaram o sistema de quotas para integrar as empresas onde trabalham nos dias de hoje, tendo passado pelo mesmo processo que os restantes colaboradores.

*“ (...) na altura lembra-se (...) da chefe (...) virar-se para mim e dizer: “tu não concorraste pela quota. Podias ter invocado a quota e não invocaste a quota e não sabemos se vais entrar ou não” (...) pela quota entrava e de certeza, e ali estava a concorrer com todos e se eu não tivesse prestado uma boa prova (...) se não tivesse, não fizesse uma boa entrevista eu podia não entrar. Portanto tinha arriscado, e eu nem me lembrei de invocar a quota” (E7)*

A razão pela qual não utilizam o sistema de quotas é difícil de concluir através das entrevistas, contudo podemos apontar dois fatores: o esquecimento ou falta de conhecimento no que tange ao funcionamento deste sistema; e o facto de não quererem ser discriminados positivamente.

Os participantes que integraram as organizações através de conhecimento social ou por insistência dos próprios tiveram um processo de recrutamento diferente dos colegas, nunca em grupo e sem qualquer estrutura.

*“Eles perguntaram: “cozinha ou lavandaria” (...) Ela não fez entrevista nenhuma, não entregou currículo nenhum, ela foi lá e essa conversa aconteceu no momento e ela entrou no mês a seguir ao trabalho.” (E9)*

Quem utilizou o sistema de quotas explicou que o processo de recrutamento e seleção foi igual ao dos restantes colegas.

*“ (...) eles abriram um concurso para três vagas, e quando há três vagas, a própria legislação diz que as pessoas com deficiência, caso estejam aptas para a função, uma das vagas tem de ser destinada a pessoas com deficiência. E foi ao abrigo disso que eu concorri (...) a prova escrita foi a mesma só que como eu não consigo ler em papel dei duas soluções, ou davam-me aquilo em word para eu ler no computador e responder no próprio word, ou então tinha de ter alguém que me lesse as perguntas, digamos assim, e eles optaram por fazer a prova oral pronto. (...) tive de pedir autorização para adaptar a legislação para as minhas*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*necessidades, porque o leitor de ecrã temos dificuldade de ler os PDFs então tive, eu próprio sozinho, tive que descarregar a legislação da internet, converter aquilo para o word” (E6)*

Os entrevistados tocaram ainda no ponto de que, por vezes os testes de admissão não estão adaptados às suas necessidades, apesar de avisarem da sua condição quando se candidataram.

*“Foi igual ao dos outros, não havia nenhuma, nenhuma quota para pessoas com deficiência. Portanto eu fiz os testes psicotécnicos, à mão o que para mim é muito complicado... (...) Não sei se eu tivesse dito com antecedência, se bem que eu enviei o atestado e avisei que... pronto que tinha alguma dificuldade, não, fiz à mão (...) Vi a oferta de emprego e candidatei-me normalmente” (E10)*

Podemos assim concluir que o processo de recrutamento e seleção das pessoas com deficiência por norma é igual ao dos restantes colaboradores e que os candidatos tendem em não utilizar o sistema de quotas. Contudo, caso as utilizem passam pelo mesmo processo que os restantes. Ademais, em situações de maior preconceito os colaboradores com deficiência não passam por qualquer processo estruturado de recrutamento e seleção, dando-lhes a escolher entre tarefas e posições mais básicas.

### 5.2. Perceber como tem sido realizada a integração nas organizações

O segundo objetivo da presente dissertação pretende entender quais as políticas e práticas de integração utilizadas e quais as suas consequências para a inclusão destes trabalhadores nas organizações. Iremos averiguar quais as expectativas que os trabalhadores com deficiência têm no início da sua integração, qual a postura dos colegas e chefias, maiores dificuldades, políticas aplicadas e como descrevem o seu desempenho dentro da organização.

#### ***Expectativas***

A criação de expectativas é comum entre trabalhadores e empregadores. Enquanto os primeiros criam expectativas em relação à função que vão desempenhar e à organização que vão integrar, os empregadores geram expectativas no que tange às competências e capacidades dos candidatos.

Neste seguimento, questionámos os participantes relativamente às expectativas que tinham em relação à organização onde trabalham e, para nosso espanto, 4 dos 10 entrevistados relataram que não as tinham e que muitas vezes o seu único pensamento era começar a trabalhar.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Ora, esta ausência de expectativas pode ter dois sentidos: ser uma consequência da dificuldade de entrada no mercado de trabalho ou devido à dificuldade em comunicar com os restantes colaboradores.

*“ (...) apenas queria cumprir bem o seu trabalho e garantir o seu trabalho, não tinha assim grandes expectativas.” (E9)*

*“O meu pai não tinha ideia de, do que é que ia encontrar (...) não conseguia comunicar muito com as pessoas (...) Então ele foi um bocadinho às escuras (...) felizmente ele foi sentindo sempre bem-sucedido naquilo que ia fazendo e foi sendo sempre acima das expectativas já que as expectativas eram quase nenhuma.” (E8)*

Foi ainda referido pelos participantes que previram a possibilidade de existirem algumas dificuldades com a integração, na medida em que, segundo os mesmos, é normal que as pessoas criem algumas relutâncias e ideias pré-concebidas em relação ao trabalho efetuado pelas pessoas com deficiência, uma vez que o preconceito ainda existe na nossa sociedade.

*“ (...) eu já sabia que iria ser isto porque é muito difícil as pessoas acreditarem em nós, que nós temos capacidades para fazer isto e fazer aquilo e têm sempre aquela relutância pronto. (...) eu acredito que isso seja normal porque eu também antes de ficar cego também tinha a mesma postura (...) ” (E6)*

Concluindo, estamos perante mais uma consequência da dificuldade de acesso ao mercado de trabalho por parte dos trabalhadores com deficiência, na medida em que o facto de não serem criadas quaisquer expectativas em relação ao trabalho e à organização deve-se ao desespero que experienciaram na procura de um emprego. Interessante também constatar que os próprios colaboradores com deficiência têm consciência, e por sua vez já estão à espera, que existam dificuldades na sua integração, devido ao preconceito existente.

### ***Integração***

#### ***Postura dos trabalhadores com deficiência***

Através das respostas e postura dos participantes ao longo das entrevistas fomos identificando algumas formas de estar dos mesmos dentro da organização.

A literatura alerta-nos para a importância de os trabalhadores com deficiência falarem sobre a sua deficiência dentro da organização, por forma a desmistificarem algumas ideias e

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

preconceitos relativos à sua condição. De facto, metade dos participantes afirmou claramente que procuraram desde o início demonstrar normalidade em relação à sua deficiência, não só para perceberem se de facto a organização está consciente e sensibilizada para a mesma como também para facilitar a integração dentro da empresa.

*“Sinto-me integrada desde a primeira semana (...) para já toda a gente sabia da minha situação de incapacidade, que eu quis deixar bem explícita na parte da entrevista (...) Eu fiz questão de... pronto, falar abertamente sobre a situação (...)” (E1)*

*“ (...) é difícil eu conhecer as pessoas logo à primeira pela voz, e então pronto, fui tentando sensibilizando as pessoas (...) porque eu não conheço logo pela voz e escuso estar aqui a fingir que conheci pronto (...) acho que não há necessidade, eu digo logo, acho que sou muito frontal, digo logo às pessoas (...)” (E6)*

Em contrapartida duas entrevistadas referiram de forma clara que não precisam de falar sobre a sua deficiência com os restantes colaboradores ou chefias, limitando essa conversa a um número essencial de pessoas, normalmente umas ou duas pessoas mais chegadas.

*“Quando ele se foi embora eu fiquei apreensiva. Porque deixei... porque ele sabia muita coisa sobre a minha vida pessoal não é? Por isso havia muita coisa que estava ligada à minha doença não é? E às minhas necessidades pessoais e íntimas, que não têm de ser faladas na empresa não é? (...)”*

Para além da forma como os trabalhadores abordam a sua deficiência com os outros, procurámos averiguar qual a sua postura na organização. A literatura defende que, na maioria das vezes, os colaboradores com deficiência tendem a refugiar-se dos restantes colaboradores, ou seja, são pessoas menos interativas. De facto, uma das entrevistadas, quando questionada relativamente à forma como se sente integrada na empresa, afirmou que no início, por decisão própria, sentia vontade de se isolar para não criar constrangimentos, apesar de ter a consciência de que os colegas a queriam integrar.

*“Eu não sou uma pessoa muito comunicativa e muito de me dar com todos... mas sinto-me bem. Há coisas que evito fazer, eu sei que para os outros e para quem está à minha volta é um bocadinho incomodo, por exemplo eu não gosto de almoçar com pessoas que não conheça porque tenho dificuldades e almoços de trabalho ou almoços de convívio eu tento fugir a tudo... (...) é uma defesa minha. Porque por eles arranjavam formas de ser mais*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*fácil... claro que agora com o convívio com as pessoas e com, já os conhecer, já tenho mais facilidade e já me permite almoçar (...)" (E10)*

Por fim, foi-nos ainda transmitido ao longo das entrevistas, diretamente por dois dos entrevistados, o desinteresse pelas discriminações positivas, explicando que por um lado não precisam desse tratamento para o desenvolvimento das suas funções na organização, e por outro não querem criar constrangimentos dentro da empresa.

*" (...) eu não sinto nenhuma diferenciação ou... às vezes, antes pelo contrário às vezes se há alguma discriminação positiva (...) houve um pequeno período em que eu achei que as pessoas me estavam também a proteger de trabalho... dar menos trabalho. Não, não esqueçam lá... depois as pessoas percebiam quem eu era e não... (...) Porque eu acho que... não tenho que a ter. Não tenho ponto final. Tenho que trabalhar. E a minha deficiência física não tem nada a ver com incapacidade técnica ou pronto, o que quer que seja (...) depois ela lá percebeu que eu não queria a tal discriminação positiva e lá voltou tudo..." (E4)*

Assim, a postura dos trabalhadores com deficiência baseia-se essencialmente em não querer criar constrangimentos, daí as razões que os levam a falarem ou não sobre a deficiência, em quererem isolar-se e de não serem adeptos de discriminações positivas; ou seja, pretendem mostrar a normalidade da sua condição, passando a deficiência despercebida dentro da organização.

### Postura da organização (empregadores e colegas)

Por outro lado, para que a integração destes colaboradores alcance o sucesso é necessário e imperativo que as chefias demonstrem sensibilidade para a deficiência e tenham a preocupação de transmiti-la a todos os colaboradores. Ora, mais de metade dos participantes referiram que as empresas onde trabalham tiveram a preocupação de perceber logo de início quais as acomodações que poderiam ser necessárias e de consciencializar os restantes colaboradores relativamente à inclusão.

*" (...) toda a gente sabia da minha situação de incapacidade (...) e depois eu acho que toda a gente foi sensível para essa questão e também para me receberem e integrarem, porque a lógica da instituição é mesmo uma lógica familiar então procuram fazer uma boa integração sempre dos novos colaboradores." (E1)*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*“ (...) havia uma grande empatia por parte do sub-gerente (...) alguém (...) da direção tinha um pai surdo e ele desde o início que (...) tentou de fomentar a formação do meu pai e foi o que possibilitou esta possibilidade de ele ir para a parte da informática e diferenciar-se por essa área.” (E8)*

Não obstante, alguns dos entrevistados referiram que a empresa onde trabalham não se mostrou sensível para a deficiência logo de início. Muitas vezes a insensibilidade para o tema deriva do preconceito existente dentro das organizações. Exemplo disso mesmo é associar sempre determinada função a um tipo de deficiência, acabando por ser escolhido o caminho mais fácil e o menos desafiante para o colaborador.

*“ (...) até te vou tipificar a coisa com alguma graça. Se tu por exemplo, entrares dentro de uma, do estado, isto é sempre assim, mas é mesmo sempre assim, o deficiente motor é informático, o deficiente mental é pacote, andam a entregar documentos e o cego é telefonista.” (E5)*

Ademais, o preconceito das próprias chefias em relação às capacidades dos colaboradores com deficiência é o verdadeiro entrave ao desenvolvimento dos mesmos dentro das organizações, na medida em que não permitem que se desafiem e melhorem as suas competências. Muitas vezes têm de ser os próprios colaboradores portadores de deficiência a insistirem para experimentarem novas funções, a fim de demonstrarem do que são capazes.

*“Eu ao princípio ainda propus, “mas eu posso ajudar aqui o M a atender o telefone e não sei o que” e a resposta que me deram logo (...) o Vice Presidente “então como é que tu vais atender o telefone se nem sabes quais são os botões, o que é que eles fazem o que é que eles não fazem?”. Eu aprendo pronto e depois com a outra colega é que pronto, fui estando ali com ela e fui perguntando “ah mas o que é que faz este botão, como é que atendes a chamada, como é que fazer isto, como é que fazes aquilo?” Pronto fomos, fui conhecendo a central digamos assim, depois fomos adaptado (...) Á medida que eu fui fazendo estas coisas é que eles se foram apercebendo: “ah afinal tu consegues fazer isto, afinal tu consegues fazer aquilo”. Depois é sempre aquela coisa, temos de ser nós a ter a iniciativa e a demonstrar que somos capazes.” (E6)*

Em algumas organizações o preconceito existe durante todo percurso dos trabalhadores, pelo que da mesma forma em que existem entraves à sua entrada nas organizações, também

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

existem casos de preconceito à saída. Situações em que as chefias demonstram não confiar e não acreditar nas capacidades dos seus colaboradores com deficiência e por isso não os querem despedir pois acham que não terão outras oportunidades de emprego, ou simplesmente não querem ser exteriormente mal vistos por despedirem um colaborador com deficiência.

*“ (...) o mesmo preconceito que eu senti para me contratarem em várias empresas é o mesmo preconceito que é usado para não porem na rua... por isso nada disto tem a ver com profissionalismo, com... com eficiência, com o valor profissional mas sim, nem põem dentro com medos não é? (...) como também não põem na rua com medo de preconceito, que foi posta... por isso, tanto à segregação à entrada como há à saída.” (E3)*

*“ (...) ela fez questão de vir dizer-me a mim que, que não despediu a minha mãe por pena, porque sabia que a minha mãe não ia conseguir trabalho em mais sítio nenhum (...)” (E9)*

A Entrevistada 9 relatou-nos mais uma situação de impassibilidade em relação ao tema da deficiência por parte da organização e chefias, na medida em que existindo a hipótese de eliminar uma barreira na comunicação com esta colaboradora, portadora de uma deficiência auditiva, a empresa não tomou qualquer medida ou precaução. Ademais, exigiu à própria Entrevistada que comunicasse de uma forma que a mesma não consegue devido à sua limitação.

*“Pedi a uma colega para a acompanha-la, a colega acompanhou-a e a senhora disse que a colega não tinha de estar ali. E a minha mãe ficou sozinha com esta senhora na sala. E a senhora insistia que, que a minha mãe tinha de olhar para ela e que tinha de a entender (...) esta pessoa entretanto entendeu que ia comunicar com ela por escrita, e a minha mãe tem o quarto ano de escolaridade para além de só dominar a língua gestual portuguesa que já dificulta bastante o domínio da escrita. E pronto, isso aconteceu várias vezes, essa senhora a querer estar com a minha mãe, explicar-lhe as coisas à maneira que ela entendia e, e pronto foi acontecendo várias vezes (...)” (E9)*

Portanto, mais uma vez é visível que a inexistência de preconceito dentro das organizações é fulcral para o desenvolvimento das pessoas com deficiência. Ademais, caso esse preconceito não seja colmatado pelas próprias chefias o mesmo dificilmente desaparece das empresas e rapidamente é difundido nas mesmas.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

### Dificuldades de integração

Mostra-se interessante sublinhar que alguns dos entrevistados admitiram que o processo de integração, tanto de pessoas com ou sem deficiência, pode ser difícil e tem os seus contratempos, vendo-os com normalidade, uma vez que os consideram ultrapassáveis. Contudo este processo pode complicar-se em relação aos trabalhadores com deficiência se o preconceito existir dentro das organizações e se os mesmos desistirem de demonstrar que os estereótipos não correspondem à realidade.

*“ (...) é normal e eu acredito que isso seja normal porque eu também antes de ficar cego também tinha a mesma postura não é? (...) criamos uma ideia que aquilo não ficou bom e que a pessoa não é capaz de fazer nada pronto. E agora cabe-nos a nós também ir desmistificando isso e, e mostrando que somos capazes pronto. (...) Se eu vou para uma câmara e começo logo a dizer “para eu vir para cá, vocês têm de me pagar x para isto e para aquilo” eles ficam logo de pé atrás não é?” (E6)*

### Políticas de integração

Apesar de não conseguirmos tirar grandes conclusões dos tipos de processo de socialização pelos quais os nossos entrevistados passaram, podemos concluir que a maioria dos participantes passou por processos de socialização individuais, na medida em que entraram para a organização sozinhos.

*“Não sei... aquilo é muito grande percebes? Se eu tenho a noção que alguém ao meu lado foi contrato? Não.” (E5)*

Três dos entrevistados tiveram um processo de socialização informal, uma vez que o fizeram em conjunto com outros colaboradores já integrados na organização.

*“uma semana só de formação em que estivemos todos os dias (...) mais diretores e equipa de gabinete (...)” (E10)*

Por fim, tivemos conhecimento de dois processos de socialização em série, ou seja, baseados num modelo já existente.

*“ (...) há sempre um “buddy” que é uma pessoa da empresa que te ajuda, da empresa que é da tua equipa, que te ajuda no início a explicar-te as coisas e tudo o mais.” (E2)*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Relativamente aos outros tipos de socialização, socialização fixa ou variável, de investidora ou de despojamento, não nos foi possível retirar conclusões. Contudo, importa advertir que segundo a maioria dos participantes os seus processos de integração não foram diferentes daqueles que costumam ou foram utilizados para os outros colaboradores recém-chegados que não são portadores de uma deficiência, ou seja, não sentiram que tivesse havido qualquer diferenciação.

*“ (...) um funcionário que vá de novo para um departamento tem dentro do departamento uma espécie de núcleo de recursos humanos a onde lhe fazem todo o tipo de acolhimento, apresentam-no a toda a gente portanto, as primeiras, primeiros dias o funcionário sente-se acompanhado.” (E5)*

*“ (...) há sempre um “buddy” que é uma pessoa da empresa que te ajuda, da empresa que é da tua equipa, que te ajuda no início a explicar-te as coisas e tudo o mais.” (E2)*

### Evolução da Integração

A evolução da integração depende de uma série de fatores, todos eles apontados no modelo de Stone e Colella (1996). Com as entrevistas chegámos à conclusão de que quem, desde o início, se sentiu integrado pelos colegas e chefias teve uma evolução positiva da sua integração. Pelo contrário, quem não experienciou logo de início uma boa integração foi sentindo-se cada vez mais distante. Este défice na evolução da integração surge do mau ambiente que é cultivado dentro das empresas.

*“Sim, eu acho que tem sido... um grau de envolvimento crescente, ou seja, cada dia que passa sinto-me mais integrada.” (E1)*

Pode também acontecer que a integração pareça ser positiva no início mas piorar com o tempo. A evolução negativa ocorre quando a preocupação pela inclusão não é transversal a todas as chefias ou não faz parte da cultura organizacional, estando apenas dependente de determinados sujeitos que podem vir a sair da organização, perdendo-se o espírito criado. Nas entrevistas foi-nos descrito um caso em que com a difusão de duas organizações, o ambiente alterou-se, entraram e saíram as chefias, trazendo consequências para a integração dos colaboradores.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*“Foi uma coisa que foi evoluindo na negativa (...) eu passei do ir a cantar para ir a chorar e isto foi um... não foi de uma ponta... não foi assim de um dia para o outro não é? Um decrescendo doloroso, muito doloroso...” (E3)*

### **Ambiente**

#### Importância do ambiente

No seguimento do que concluímos anteriormente, era de esperar que todos os entrevistados tenham referido que a existência de um bom ambiente na organização é crucial para o seu bom desempenho e boa integração.

*“Uma pessoa se não tiver minimamente satisfeita na equipa (...) em que está a trabalhar é muito penoso (...) eu ligo muito ao ambiente, estou lá 8 horas, 9, 7 o que quer que seja é preciso ter um bom ambiente trabalho. É muito importante. Com as chefias também (...) ”*  
(E4)

*“Quem faz as organizações são as pessoas, se tu não tiveres bem com os teus colegas e não tiveres bem com as tuas chefias nunca irás estar bem na organização.” (E5)*

#### Mau ambiente

A importância de falar abertamente sobre a deficiência e de desmistificar ideias pré concebidas prende-se com a criação de bom ambiente na organização, na medida em que muitas vezes os colegas de trabalho, por desconhecerem as especificidades da deficiência, não entendem determinados comportamentos ou decisões tomadas a respeito dos colaboradores com deficiência, criando rancores e desentendimentos entre os trabalhadores. O mau ambiente pode advir também, da falta de sensibilidade que a própria organização demonstra para o tema da deficiência, o que os leva a não investir e incutir nos seus colaboradores valores de inclusão.

*“ (...) eu acho que as pessoas perceberam que eu nunca seria despedida também, e há esta vingancinha, ciumeira... já num ambiente normal, se eu fosse uma pessoa normal, já há... havia as facadinhas nas costas, palmadinhas nas costas e a seguir... mas isso em todas as empresas grandes, é normal. E isso foi uma das razões... o ambiente estava péssimo, péssimo, péssimo, péssimo.” (E3)*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

### Relação com os colegas

Um bom ambiente pressupõe uma boa relação entre colegas. Segundo as entrevistas os colaboradores com deficiência, tal como qualquer trabalhador, criam diferentes relações com os colegas de trabalho.

Em primeiro lugar percebemos que a maioria têm uma boa relação com os colegas e que muitas vezes as relações passam de laborais para de amizade e de maior proximidade. Ademais, foi notório que se sentem mais próximos daqueles com quem trabalham diariamente ou com maior regularidade.

*“ (...) a relação é super fácil com todas as direções (...) sinto-me mais próxima daqueles colaboradores com quem eu trabalho mais.” (E1)*

*“ (...) eu tenho muitos colegas meus que são os meus amigos, são meus amigos, vamos jantar fora, vamos a festas, vamos a férias (...) alguns são mais afastados não tenho dúvida, não temos este tipo de relação, mas muitos deles em todas as divisões que eu passei, já passei por várias, eu fiquei com amigos para a vida (...) socialmente toda gente me vê como outra pessoa qualquer e veja e por exemplo (...) se me dizem “vamos de férias Entrevistada” é porque e sabem que eu tenho mais dificuldade andar, poderei... e não me deixam de me convidar, consecutivamente, não deixamos de combinar viagens consecutivamente, portanto é porque gostam não é?” (E7)*

Para além de uma boa relação, quatro dos participantes sublinharam que muitas vezes os colegas com quem se sentem mais próximos funcionam como amparo dentro da organização, alguém em quem confiam para falar mais abertamente sobre as suas dificuldades relacionadas com a deficiência, podendo-os ajudar em situações de maior *stress* causadas pelas próprias limitações.

*“ (...) eu tive que fazer uma escolha, tive que escolher alguém lá dentro que seria a minha interlocutora, o meu desabafo, se eu precisasse de vir de repente ir embora não é? (...) fazer ali uma cama não é? Para me sentir confortável, para não estar em medos porque não foi fácil, não foi fácil.” (E3)*

*“ (...) um trabalho que é muito ativo com pessoas que não conhecia e era um contacto muito do momento isso para mim criava algum stress mas... depois ao longo do tempo criei ligação com a equipa (...) Nós tínhamos que assinar um papel à frente da pessoa entrevistada e eu*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*não consigo e então isso já foi preparado em equipa e pronto foi estratégias que eu com a pessoa que trabalhou mais comigo desenvolvemos (...)" (E10)*

No entanto, foi-nos também relatado situações de má relação com os colegas, muitas vezes consequência da falta de conhecimento em relação ao porquê de certas regalias ou situações que advém da deficiência. Acontece também serem os próprios colegas que não premeiam nem se esforçam por integrar os colaboradores que estão mais isolados.

*"Não, não é muito boa, não é muito boa. Não, não fazem muita questão de integrar a minha mãe, mesmo sendo pessoas que chegam depois não fazem muita questão de integrar a minha mãe de... e de integra-la nem no trabalho nem ao nível dos momentos em que tomam um café, em que vão fazer uma refeição, não fazem muita questão de integra-la. E a minha mãe diz que até acaba por chorar muitas vezes sozinha." (E9)*

Importa referir que nas entrevistas foi realçado como ponto positivo da integração de pessoas com deficiência o facto de os colegas partilharem que a presença destes trabalhadores nas organizações serve como exemplo de resiliência e empenho, levando-os a lidar com as próprias dificuldades de uma maneira mais positiva.

*" (...) já tive algum feedback de pessoas, já me disseram "olha até foi bom teres vindo para cá que assim a gente, a gente andava-se aqui a lamentar dos nossos problemas e às vezes vemos os teus e achamos logo que tu és capaz e a gente também tem de ser capaz e temos de andar (...) tem sido muito bom" (E6)*

*" (...) toda a gente sabe que quando precisam de ajuda vêm ter comigo (...) de conter ali alguma angústia nalgumas pessoas que estão a passar por fases difíceis na vida dela e que os colegas já não tem paciência porque eles estão sempre a queixar... e eu não estou, ninguém está habituado a ver-me queixar a mim, eu não me queixo normalmente no dia-a-dia (...) "eh pá hoje dói-me o joelho, ah hoje dói-me..." nunca fiz isto, porque não estou habituada a fazê-lo não..." (E7)*

Podemos assim concluir que as pessoas com deficiência relacionam-se da mesma forma que as pessoas sem deficiência, criam laços mais fortes com alguns colaboradores, apoiando-se nos mesmos em situações de maior *stress*. A maioria das más relações entre colegas advém da falta de conhecimento das consequências da deficiência, que podem envolver certas discriminações positivas, que quando não são explicadas criam desentendimentos.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

### Relação com as chefias

Como várias vezes referido pela literatura, o papel das chefias na integração dos colaboradores com deficiência é fulcral para que a mesma tenha resultados positivos, na medida em que aqueles que ocupam os lugares de direção são o exemplo a seguir pelos colaboradores e são quem orientam a cultura organizacional, que se quer de inclusão.

Quando questionados relativamente à relação que têm com as chefias os entrevistados referiram, sem desenvolver, que têm uma boa relação com as mesmas, pelo que ao longo das entrevistas fomos desmistificando os vários tipos de relação.

Assim, foi referido pelos entrevistados que muitas vezes as chefias preocupam-se em dar apoio tanto na elaboração de tarefas como a nível mais pessoal.

*“ (...) já teve alguns percalços mas tem conseguido sempre estabelecer boas relações com as chefias e sente que, que estas procuram adaptar-se muito à condição dele e que parece que vai havendo sempre uma grande transmissão sempre que muda a chefia daquilo que é o Entrevistando e vão transmitindo também como é trabalhar com ele e que adaptam-se a ele de maneira a facilitar estas mudanças.” (E8)*

Outros referiram que têm uma relação de grande proximidade com as suas chefias, relação essa que chega a ser de amizade.

*“É boa, muito boa. Todos os meus chefes anteriores e mesmo com este jantamos fora, somos amigos também. (...) A outra chefe é uma das melhores amigas (...) E o chefe atual temos tido momentos bem difíceis mas se não fosse o facto de sermos amigos efetivamente e termos um grande respeito um por o outro a coisa tem-se aguentado (...)” (E7)*

No entanto, também existem situações em que as chefias não têm sensibilidade para a deficiência, o que fomenta relações negativas entre a direção e os colaboradores com deficiência. Ademais, foi-nos relatado situações de pouca coerência entre as chefias, ou seja, casos em que parte da direção não se mostra sensível à deficiência e outra que se preocupa com a inclusão. Por outro lado, existem também situações normais de conflito com as chefias, que são rapidamente contornáveis e sem qualquer ligação com a deficiência.

*“Muito má (...) logo nos primeiros anos da instituição ela tinha uma boa relação, havia uma pessoa que fazia a gestão dos recursos humanos que era muito atenciosa (...) Entretanto essa pessoa saiu e agora está lá uma, uma gestora que, que tem sido uma relação muito, muito,*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*muito complicada (...) frequentemente tomam decisões que, sem a consultarem e ela é o elemento mais antigo na lavanderia e é dos profissionais mais antigos mesmo da instituição e pronto continua a haver assim alterações (...) e uma série de acontecimentos que não a tem em muito boa consideração (...) E pronto, isso aconteceu várias vezes, essa senhora a querer estar com a minha mãe, explicar-lhe as coisas à maneira que ela entendia e, e pronto foi acontecendo várias vezes (...) a minha mãe sente-se muito desrespeitada por essa senhora, esta senhora e a minha mãe estão claramente numa situação de conflito e de incompatibilidade.” (E9)*

Por último, o receio e o medo que os colaboradores podem ter das chefias foi também referido por uma participante. Importa perceber o que provoca estes sentimentos em relação à direção, que neste caso em concreto advém da falta de autoestima e do receio em não ficar na empresa.

*“Fico sempre muito nervosa. Muito mesmo. Muito tensa. (...) pela expectativa que há em continuar, porque são eles que vão decidir não é? (...) Mas é da minha parte, eles puseram-me sempre à vontade.”*

Podemos concluir que mais uma vez os colaboradores com deficiência tem relações normais e banais com as chefias, não deixando de sublinhar que quem experiencia boas relações sentir-se-á mais integrado na organização. Ademais, o fator da deficiência apenas impacta em situações em que a chefia não tem sensibilidade para a mesma, deixando os próprios portadores de deficiência desconfortáveis.

### ***Funções / Desempenho***

Tal como desenvolvido pela literatura, o preconceito existente dentro das organizações tende a considerar os trabalhadores com deficiência menos capazes ou apenas aptos para determinadas funções. Da mesma forma, os colaboradores com deficiência, devido à falta de autoestima, criam alguns receios quanto à sua performance.

*“ (...) eu na primeira semana fui, depois da semana de formação, eu fui falar com chefe máxima e disse-lhe que não sabia se conseguia e se quisesse podia mandar-me embora. (...) via telefone tenho receio que as pessoas não me entendam porque a dicção não é a melhor. Mas tem corrido bem” (E10)*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Muitas vezes este receio em não conseguir fazer face aos objetivos propostos ocorre apenas numa fase inicial, durante o período de adaptação. Posteriormente, começam a sentir-se bem e seguros no desempenho das suas funções.

*“Eu adorava o que fazia, tanto num sítio como no outro (...) por isso eu senti-me sempre muito eficiente... sentia que desempenhava muito bem as minhas funções. (...) Eu era muito boa naquilo que fazia, não tenho dúvida. Autoestima é bom!” (E3)*

*“ (...) bem eu acho que domino muito bem, sinto-me segura, cómoda também (...) eu gosto muito daquilo que faço, aliás eu gosto muito daquilo que faço. É muito importante.” (E7)*

Conforme o defendido pela literatura, o preconceito leva-nos a acreditar que as pessoas com deficiência não conseguem fazer determinadas funções devido às suas limitações. Desta forma procurámos perceber o que é que tem dificultado a elaboração de certas tarefas aos colaboradores com deficiência, ou seja, se o que torna as funções mais complexas está ou não relacionado com a deficiência de que são portadores. Ora, ao longo das entrevistas apenas apurámos um caso em que uma entrevistada, portadora de uma deficiência motora, apontou a sua limitação como a causa que dificulta o seu desempenho. Os restantes entrevistados demonstraram que as dificuldades no desempenho das suas tarefas em nada se relacionam com a deficiência em si.

*“Eu sinto-me bem, às vezes acho, e isto já foi conversado com o meu manager e com a supervisora, que é um bocadinho complexa para o nível de experiência que eu tenho (...) ”*  
(E2)

*“ (...) é um projeto muito físico o que para mim houve algumas dificuldades mas acho que está a correr bem. (...) andar o dia todo em pé, pronto e para mim... por um lado faz bem pronto outro também... desenvolvi muita rigidez muscular por estar sempre em pé, foram oito meses a andar (...) A nível físico senti que foi um bocadinho puxado.” (E10)*

Anteriormente referimos que os trabalhadores com deficiência demonstram ser trabalhadores empenhados e esforçados. O mesmo veio a verificar-se ao longo das entrevistas, principalmente quando os participantes referem que vão trabalhar mesmo em situações em que se sentem mais desanimados ou com dor provocados pela deficiência. Ademais, sublinham que mesmo com as limitações ou maiores dificuldades com que se podem deparar, conseguem alcançar os objetivos organizacionais e um bom desempenho.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*“ (...) logo no início do trabalho (...) estava muito doente (...) pesava 37 kilos, 37 kilos, não dobrava os joelhos a andar, para se levantar, sair do carro e entrar (...) demorava horas e, a equipa onde (...) estava, nomeadamente chefias fomos todos para Guimarães para um encontro internacional e (...) eles sabiam que eu tinha isto e nunca disseram: “ah não, não, não precisas de ir, não vais estás doente” e (...) nunca deixou de estar ali para fazer (...) eu acho que já fui trabalhar com muitas dores mas fui, é que eu não acho, tenho a certeza (...) ”*  
(E7)

Para desmitificar ideias pré-concebidas, foram vários os entrevistados que deixaram claro que o seu desempenho é valorizados pelas chefias e equipa de trabalho.

*“Sinto-me bastante recompensado... gosto muito do que faço. (...) eu sinto-me muito respeitado, muito pelas chefias (...)”* (E5)

*“ (...) eles decidiram também incluir o meu pai nos lucros dessas vendas, de certa forma recompensa-lo (...) ele no fundo abraçou uma função que ele não tinha continuamente e decidiram recompensa-lo e isso foi falado pela equipa toda, todos acordaram (...) ”* (E8)

Relativamente ao desenvolvimento de carreira, aquilo que nos chamou mais á atenção foi o facto de a deficiência poder ser um entrave a esse desenvolvimento. O mesmo foi demonstrado por uma das entrevistadas que tem 32 anos de antiguidade e nunca mudou de função, porque a organização considera que sua deficiência não o permite.

*“ (...) a minha mãe tem 32 anos de instituição (...) sempre trabalhou na lavandaria. (...) pediu para ter essa função diferente e que na altura lhe disseram que “não” ela pediu para lhe darem uma oportunidade de um período experimental mas que não, recusaram”* (E9)

Contudo, existem situações que vem contrariar a anterior descrita, na medida em que outro entrevistado, portador da mesma deficiência (deficiência auditiva) teve a oportunidade de desenvolver as suas competências e de ser desafiado a ocupar funções que à partida poderiam não ser compatíveis com as suas limitações. Ora, tal só é possível porque as chefias e a cultura organizacional premeiam e preocupam-se com a inclusão.

*“ (...) durante este período foram-lhe dando formação para trabalhar mais no computador (...) E foi com esta formação informática (...) que ele conseguiu depois também assegurar o seu trabalho e algumas funções (...) o gerente (...) perguntou-lhe o que é que ele achava (...) dedicar-se exclusivamente ao balcão e, acumulando as funções que ele tem (...) disse que*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*aceitava porque até hoje ele tem aceite aquilo que lhe vão propondo porque ele vai confiando um bocado naquilo que acreditam que ele pode fazer (...) ” (E8)*

Podemos assim concluir que as pessoas com deficiência têm a mesma vontade e capacidade para se desenvolverem profissionalmente. Ademais, o que dificulta o desempenho de certas tarefas não tem de estar necessariamente relacionado com a deficiência em si, pelo que importa conhecer as capacidades e limitações de cada colaborador, desafiando-o e dando-lhe a oportunidade de experimentar.

### ***Adequação e adaptação do posto de trabalho***

Conforme já referimos os entrevistados são portadoras de uma deficiência que pode limitar algumas das suas capacidades. As adaptações ao espaço de trabalho são precisamente o melhor mecanismo para fazer face a essas dificuldades, pelo que as organizações devem sensibilizar-se para este tema.

### **Acomodações da empresa no geral**

Para além do posto de trabalho dos colaboradores dever ser adequado às suas capacidades e limitações, também os espaços comuns de uma organização devem ter em consideração os mesmos aspetos. Constatámos assim que a nossa amostra encontra-se dividida relativamente às acomodações da empresa no geral, ou seja, uns consideram que a organização está adaptada às suas limitações e outros contam que a empresa fica aquém do que era esperado. Ademais, tivemos consciência que alguns dos participantes não tiveram em consideração apenas a sua situação atual, mas também as limitações que podem aparecer no futuro, por terem deficiências degenerativas.

*“ (...) se eu tivesse numa cadeira de rodas teria que, o departamento não estava, quer dizer não estava preparado facilmente para eu me deslocar no departamento porque só tem escadas mas depois o prédio tem um elevador (...) mas depois para ir às outras divisões, porque eu às vezes ando muito a pé entre as divisões, tenho que, tenho pequenos degraus em quase todas. ” (E7)*

Acontece também as organizações terem as adaptações necessárias, mas as mesmas estarem mal aproveitadas ou pensadas, o que provoca mal-estar a quem delas precisa.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*“ (...) eu estava no último andar, no sétimo andar... a casa de banho para deficientes, por exemplo, era no rés-do-chão. Por isso... e era para lá do ponto, da picagem do ponto, tinha de sair do... no fundo do meu emprego não é? (...) Pedia ao segurança abria, fechava, não sei o quê... sobe o elevador... não é prático... não é?” (E3)*

### Adaptações no espaço de trabalho

Com exceção dos participantes portadores de deficiência visual, os entrevistados explicaram que não precisam de adaptações ao seu espaço de trabalho, na medida em que conseguem efetuar com sucesso as suas tarefas diárias.

*“A única adaptação que eu preciso é o leitor de ecrã.” (E6)*

*“Não teve que ter nenhuma adaptação. (...) mas ao nível do computador e tudo mais não sinto muitas dificuldades nem têm de me adaptar os sistemas, nem os computadores, nem os materiais de trabalho digamos assim. Faço uma vida normal e que eu não conseguia fazer fui aprendendo obviamente a fazer de acordo com as minhas limitações.” (E2)*

### Horário de trabalho

Como desenvolvido pela literatura, o horário de trabalho é a adaptação mais requerida por qualquer trabalhador, com ou sem deficiência. No entanto, a maioria dos participantes não têm qualquer diferença no horário em relação aos restantes colaboradores da organização.

*“Igual (...) O meu pai às vezes já devia ir embora mas ele faz questão de terminar coisas e se for preciso ficar mais meia hora, uma hora, ele é que quer lá estar.” (E8)*

Em relação aos colaboradores com deficiência que têm um horário diferente importa perceber se a razão da diferença está ou não relacionado com a deficiência. Assim, poderá de facto estar relacionado com a deficiência quando o horário de trabalho é alterado para aqueles que se deslocam com a ajuda de outros; ou para quem, devido às suas limitações, demora mais tempo a arranjar-se.

*“ (...) eu pedi autorização (...) formal, para alterar um bocadinho o meu horário. O meu marido (...) entrava às 11h e então eu pedi para entrar às 10h, para ele me levar (...) por isso eu em vez entrar às 9h entrava às 10h e em vez de sair às 6h saía às 7h, nunca saía às 7h saía às 8h, porque às 7h saía ele do emprego por isso eu saía às 8h.” (E3)*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Assim, a maioria da nossa amostra demonstrou que trabalha o mesmo número de horas que os seus colegas de trabalho e que as diferenças prendem-se com o horário de entrada ou saída da organização.

### *Solicitações de adaptações*

Quem mais requer adaptações ao espaço de trabalho são, de facto, os trabalhadores com deficiência. O tipo de adaptações pode ser do mais diverso sendo que as referidas pela nossa amostra foram: adaptação do horário de trabalho, pedidos de instalação de equipamentos informáticos, solicitação de um lugar de estacionamento, adaptação da forma de realização de determinadas funções e autorização para entradas e saídas da empresa mais simplificadas.

*“ (...) estes equipamentos são muito caros, por isso estamos a tentar um financiamento pelo IEFP, porque o que eu tenho a nível de lupas é meu a nível pessoal (...) “Neste momento até fizemos uma candidatura também ao IEFP para saber se existe algum tipo equipamento informático que possa ser adquirido para o desempenho das funções.” (E1)*

*“ (...) tenho lugar no banco sim, já há muito tempo (...) eu entrei no banco em 89, tirei a carta em 96 (...) e a partir de 97, 98 (...) tive lugar no banco (...) Fui eu que pedi mas também acho que se não tivesse pedido também me davam mas sim, fui eu que pedi.” (E4)*

*“Nós tínhamos que assinar um papel à frente da pessoa entrevistada e eu não consigo e então isso já foi preparado em equipa e pronto foi estratégias que eu com a pessoa que trabalhou mais comigo desenvolvemos e que tivemos a aprovação da chefia.” (E10)*

Apesar das adaptações atrás enunciadas serem consideradas pela literatura como verdadeiras adequações ou adaptações ao espaço de trabalho, por permitirem ao colaborador executar as suas funções e sentirem-se bem dentro da organização, os colaboradores com deficiência tendem em não as considerar como tal. Quando alguns dos participantes foram questionados relativamente à necessidade de terem algum tipo de adaptação, afirmaram prontamente que não precisavam. É o caso da solicitação de um lugar no parque de estacionamento, o caso da adaptação da forma de realização de certas funções e o caso da adaptação do horário de trabalho. Pelo contrário, os pedidos relacionados com a adaptação do equipamento informático por parte de trabalhadores com deficiência visuais, foi logo por eles considerado como adaptações ao seu espaço de trabalho.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

O pedido de facilitação de entrada e saída do posto de trabalho a fim de uma colaboradora ter acesso a uma casa de banho para deficientes não poderá ser considerado como adaptação do posto de trabalho, uma vez que a verdadeira adaptação seria adaptar uma casa de banho perto do posto de trabalho da colaboradora.

*“Tive que pedir autorização, por exemplo, para ir a casa de banho... esta coisa: “Olhe quando eu tiver de ir a casa de banho posso passar blá blá?” Não... mais do que isso não.”*

(E3)

### Predisposição da organização

Tal como foi sublinhado pela literatura, a forma como a organização recebe os pedidos de adaptação do posto de trabalho tem consequências para a forma como os trabalhadores com deficiência se sentem na organização. As solicitações que envolvem ações dispendiosas por parte da empresa são aquelas que mais reticências trazem aos empregadores. Contudo, os mesmos devem consciencializarem-se de que a maioria das adaptações são apoiadas por apoios públicos, pelo que não devem ser logo colocados entraves à partida.

*“ (...) claro que esse orçamento tem de ser analisado, mas não há um “não” da parte da empresa, há uma possibilidade de aquisição de novos equipamentos, caso eles venham a ser prescritos pela ACAP, que neste momento vai ser quem depois... a entidade técnica que depois prescreve aquilo que é necessário para a adaptação do posto de trabalho.” (E1)*

A própria organização deve antecipar-se às solicitações dos colaboradores, ou seja, ter o cuidado e a sensibilidade de perguntar desde logo, ou quando se apercebem da existência de alguma barreira, se os colaboradores precisam de alguma adaptação e quais os ajustes necessários ao espaço de trabalho. Este cuidado por parte da organização tem resultados positivos para a inclusão das pessoas com deficiência.

*“ (...) o que eu gostei muito lá foi que eles, logo no início, perguntaram-me se eu precisava de alguma coisa em particular (...) penso até que não fui eu que falei, houve alguém que viu-me... (...) eles têm cadeiras muito altas na copa que eu não consigo subir para lá, e há um departamento (...) que é o único que tem cadeiras mais baixas, e eles deram-me acesso a esse piso sem eu pedir, portanto, logo que tiveram essa sensibilidade, digamos assim.” (E2)*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Antes de procurar apoio fora da organização, os empregadores devem tomar consciência daquilo que têm para adaptarem ou adequarem o espaço de trabalho dos colaboradores, evitando assim custos monetários e temporais. O mesmo não aconteceu com uma das participantes que, devido às suas limitações auditivas não consegue comunicar oralmente com as chefias ou colegas, apesar de dentro da organização trabalhar um colaborador com conhecimentos de linguagem gestual que nunca foi chamado para ser ponte entre a entrevistada e os outros colaboradores e chefias. Ademais, quando tentou trazer consigo uma colega para facilitar a comunicação com a chefia a mesma não o permitiu.

*“Entretanto está lá uma terapeuta da fala que, que às vezes vai falar com a minha mãe, também tem nível um de língua gestual, mas que nunca foi chamada nestas situações em que a minha mãe não percebe (...) e pronto não tem tido oportunidade de, de falar com esta pessoa ou de utilizar isso como uma ponte para outras situações (...) situação mais recente pediu-me para tentar perceber o que é que ia acontecer ao horário, foi só esse momento em que ela recorreu a mim porque ela com o que tem vindo a acontecer ela sabia que não tinha abertura para se dirigir à direção dos recursos humanos e pedir o que lhe explicassem o que é que ia acontecer.” (E9)*

### Predisposição dos colegas

Como concluímos com a revisão da literatura, a predisposição dos colegas relativamente à adequação ou adaptação do espaço de trabalho influencia diretamente os empregadores. Os restantes colaboradores, por não terem conhecimento do porquê das diferenças, podem encarar uma postura negativa relativamente à adoção de certas discriminações positivas levando as chefias a retroceder ou a não aceitar certas solicitações de adaptação por parte dos colaboradores com deficiência. Como exemplo, uma das participantes não conseguiu adaptar o seu horário de trabalho devido ao receio que a chefia tinha em relação à postura negativa e ao sentimento de injustiça que os restantes trabalhadores poderiam sentir.

*“ (...) houve uma amiga que era dona de uma empresa e disse: “oh Entrevistada, olha vem, eu quero muito que me venhas ajudar e tal não sei o que” (...) e eu disse: “mas oh B mas eu olha segunda-feira queria estar com o C porque me faz bem e eu casei com ele e é para estar com e ele e quero estar com ele...” “ah também não faz mal tatatata” e pronto estava tudo encaminhado e eu de vez em quando trabalhava em casa e ela de repente um dia diz-me assim: “oh Entrevistada eu acho melhor não. Porque eu acho que as outras pessoas que*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*trabalham lá na empresa não vão achar graça nenhuma nem vão... não vão aceitar isso muito e bem e não sei o que”.*” (E3)

Da mesma forma, mesmo depois de criadas determinadas adaptações os próprios colegas de trabalho podem adotar posturas negativas relativamente às mesmas, o que pode não influenciar a sua retirada mas cria mau ambiente dentro das equipas. Este comportamento justifica-se, mais uma vez, pela falta de conhecimento da razão pela qual certos trabalhadores são tratados de forma diferente.

*“ (...) quem tem lugar, direito a garagem são diretores, são pessoas com mota, (...) e existem também pessoas que não tendo lugar de direção também têm lugar não sei porquê (...) Portanto há sempre, há alguns comentários: “porque é que aquela tem lugar não sendo diretor?”. Portanto, se calhar já fizeram comigo, diretamente não (...) (E4)*

Contudo, importa referir que nem todos os colegas reagem desta forma, havendo uns que entendem, por conhecerem a razão, determinadas medidas que são aplicadas aos trabalhadores com deficiência sem fazer nenhum reparo ou mudando a sua postura. De sublinhar também que a maioria dos entrevistados não fizeram qualquer menção à postura dos colegas, apenas das chefias.

### *Soluções criadas pela organização para fazer face às limitações dos colaboradores*

Ao longo das entrevistas apercebemo-nos de três soluções apresentadas e criadas pelas organizações a fim fazerem face às limitações que os participantes se depararam nas suas empresas.

Em primeiro lugar, a Entrevistada 2, que referiu não necessitar de nenhuma adaptação para poder realizar as suas funções, expôs que as cadeiras do espaço de convívio e de refeições são muito altas, pelo que não se consegue sentar sem ajuda. Perante este facto, a organização arranjou como solução dar-lhe acesso a uma sala onde as cadeiras são mais baixas. Ora, apesar de a Entrevistada 2 não o ter demonstrando de uma forma explícita, sentimos que a solução apresentada pela organização não tenha sido a mais indicada, na medida que acabam por isolar esta trabalhadora na altura de maior convívio, uma vez que é a única que tem acesso a essa sala, não podendo almoçar com os seus colegas de trabalho. Ademais, a Entrevistada 2 dá mesmo a entender que prefere almoçar na copa onde as cadeiras são mais altas pois tem sempre a alguém que a ajude a sentar.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*“É assim, eu raramente vou lá almoçar, por questões mais pessoais. Mas... mas claro que foi simpático da parte deles... e obviamente quando almoço lá (na copa normal, onde as cadeiras são mais altas) é sempre simpático alguém ajudar-me.” (E2)*

Em segundo lugar, o Entrevistado 8 tem uma função que obriga a que haja uma grande rotatividade, ou seja, que mude de equipa e de local de trabalho com alguma regularidade. Ora, no seu caso a organização decidiu adaptar-se à deficiência auditiva deste colaborador mantendo-o sempre no mesmo local. De facto esta medida tem mais-valias para o desempenho das tarefas, na medida em que estando sempre no mesmo sítio de trabalho o entrevistado já conhece os clientes habituais o que facilita bastante a comunicação com os mesmos, podendo realizar as suas tarefas com sucesso.

*“ (...) eles têm um interesse em ter uma mobilidade muito grande, frequentemente os colegas dele têm de trocar de balcão, passado dois anos, três anos e então ele tem sempre as equipas mudadas. Por exemplo o meu pai desde que está em faro ainda só esteve em dois balcões, em 30 anos, e enquanto os colegas dele passado dois ou três anos mudam (...) Depois há uma coisa muito boa em Faro (...) é o balcão mais antigo e o maior de Faro e então são clientes habituais e de há muitos anos e para além disso o meu pai está há muitos anos em Faro (...) então as pessoas já sabem que ele é surdo, ele já conhece mais ou menos as pessoas, são de certa forma muitos deles clientes habituais e isso também tem sido facilitador (...) neste balcão em que o meu pai está agora há duas pessoas que já trabalham há muitos anos com o meu pai, conhecem-no muito bem (...) então pronto acabam por ser essas pessoas que estão mais sensíveis para a condição dele.” (E8)*

Por fim, a Entrevistada 10 mencionou também que normalmente os elementos de equipa vão mudando, contudo a sua equipa nunca foi alterada pois a organização percebeu que se tinha criado uma dinâmica e uma forma de trabalho entre a equipa que facilitava a execução de tarefas à entrevistada.

*(...) a minha equipa tentou-se manter mais ou menos desde o início, sempre a mesma, os próprios diretores perceberam que não era muito bom mudar o meu parceiro ou a minha parceira, já sabíamos trabalhar e atuar algumas estratégias (...)” (E10)*

Contudo não podemos deixar de constatar mais uma vez que nenhum destes exemplos foi considerado como uma adaptação pelos participantes, uma vez que não as referiram quando questionados relativamente à necessidade da existência de alguma adaptação na organização,

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

respondendo desde logo que não precisavam de nada. Com exceção da primeira solução encontrada pelas organizações, as restantes parecem ter consequências positivas para a integração destes trabalhadores nas organizações.

### *Consequências da ausência de adaptações*

Segundo a literatura e confirmado pelos participantes, a ausência de adaptações nas organizações podem trazer várias consequências negativas para os colaboradores com deficiência.

A inexistência de adaptações dificulta, e muitas vezes impede, a realização de tarefas, o que traz consequências para a produtividade. Esta foi a consequência apontada pelos dois participantes com deficiências visuais, uma vez que sem os ecrãs específicos não conseguem ler determinados documentos nem utilizar o computador.

*“ (...) se eu não tivesse um leitor de ecrã no computador não conseguia fazer nada com o computador... e assim faço praticamente tudo a única, as poucas coisas que eu não consigo fazer no computador é tudo aquilo que está relacionado com imagens ou então programas que não são acessíveis.” (E6)*

A inexistência de acomodações pode também provocar a impossibilidade de socializar dentro da organização. A Entrevistada 2, apesar de não o ter referido expressamente, acaba por não usar a sala à qual tem acesso para almoçar, uma vez que os seus colegas não a utilizam. Da mesma forma, a Entrevistada 9 por não ter ninguém que saiba comunicar consigo é posta de parte pelos colegas nas horas de maior convívio.

*“É assim, eu raramente vou lá almoçar, por questões mais pessoais. Mas... mas claro que foi simpático da parte deles... e obviamente quando almoço lá (na copa normal, onde as cadeiras são mais altas) é sempre simpático alguém ajudar-me.” (E2)*

Ademais, dois dos entrevistados referiram que a inexistência de certas acomodações na organização podem trazer insegurança e mau estar. É o caso da Entrevistada 3 que não tinha uma casa de banho para deficientes no seu piso (sétimo piso) tendo de deslocar-se sempre ao rés-do-chão. E também o caso do Entrevistado 4 que caso não tivesse um lugar de estacionamento no seu local de trabalho iria sentir-se menos seguro em situações de urgência.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

*“ (...) é muito melhor eu ter o lugar (de estacionamento), eu fico muito mais tranquilo entrando no banco e ter o meu lugar no banco, mas lá está não é bem como deficiente físico é mais pelos efeitos colaterais, mas mesmo assim pelos efeitos...” (E4)*

Finalmente, o Entrevistado 5 que é portador de uma deficiência motora, referiu que a existência de acomodações na sua organização não são consideradas essenciais mas antes otimizações de espaço, na medida em que facilitam e melhoram o trabalho de toda a gente na organização, não apenas dos colaboradores com deficiência.

*“ (...) aquelas adaptações que foram feitas não é que sejam essenciais, são otimizações de espaço estás a ver?” Melhora o trabalho? “(...) da organização.” (E5)*

### 5.3. Fatores de retenção e turnover para os trabalhadores com deficiência

Com este objetivo pretendemos identificar os fatores que retêm os trabalhadores com deficiência e os que, pelo contrário provocam o *turnover*. Ademais, temos o intuito de perceber se existem diferenças entre os trabalhadores com e sem deficiência.

#### **Retenção**

Devido às dificuldades que as pessoas com deficiência têm com a entrada no mercado de trabalho depois de integrarem uma organização as mesmas tendem em não procurar novas oportunidades, pois têm receio de passar novamente por uma má experiência. Esta insegurança afeta a procura de novos estímulos profissionais mas também promove a retenção daqueles que não se sentem satisfeitos nas organizações.

*“ Ela reconhece que tendo o quarto ano de escolaridade que é difícil conseguir trabalhar em qualquer outro sítio. E então pronto ela sente que consegue dar resposta ao trabalho ali (...) ela está efetiva no X e este trabalho que eu lhe iria arranjar ia haver um período experimental e a minha mãe tinha medo de não, não correr bem. E então a minha mãe tinha medo de enfrentar um período mais instável e na altura a decisão dela foi não mudar.” (E9)*

*“ Houve uma vez que estive para sair, mas depois decide não sair porque estava bem (...) eu no meu caso, e aí sim como deficiente, aí sinto... sinto que não... se não fosse talvez mudasse mais rapidamente (...) e tenho de pensar mais, não penso duas vezes, penso três vezes. (...) se eu não fosse deficiente, se calhar houve alturas em que se calhar eu arriscava outras coisas, mas nunca por desagrado, tirando aquela fase mais crítica, nunca por desagrado à empresa mas sim porque iria experimentar outras coisas” (E4)*

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Assim, mais uma vez o preconceito existente na entrada para o mercado de trabalho cria consequências para o futuro profissional dos trabalhadores com deficiência. No entanto, foram também enumerados outros fatores de retenção como o desenvolvimento de carreira, condições e benefícios, tipo e diversidade de funções, realização no trabalho, ambiente, valores e prestígio organizacional; todos eles bastante comuns a qualquer trabalhador, com ou sem deficiência.

### ***Turnover***

Concluimos com a revisão da literatura que o que motiva o *turnover* nas pessoas com deficiência em muito se assemelha aos motivos de saída dos colaboradores sem deficiência. Uma dos motivos apontados foram as más condições de trabalho ou ausência de benefícios. Pelo que, o que podemos questionar é se as razões para terem piores condições se deve ou não ao preconceito existente em relação à deficiência, algo que concluimos como negativo, na medida em que ninguém demonstrou ser tratado de forma diferente no que toca a benefícios quando comparados com outros colegas.

*“ (...) nunca me fizeram contrato. Por isso eu estive estes anos todos sem descontar. Por isso a receber por fora.” (E3)*

Contudo, importa destacar que também foi referido pelos participantes fatores relacionados diretamente com a deficiência em si. São eles a inadaptação do posto de trabalho, a ausência de acomodações e a insensibilidade para o tema da deficiência.

*“ (...) acabei por sair por, pronto porque comecei a perder a visão (...) um posto de trabalho onde eu me pudesse encaixar. Porque o trabalho que eu fazia nestas empresas não tendo a visão era impossível de fazer.” (E6)*

*“ (...) preferia que a lavandaria não fosse na cave, estar num espaço mais aberto, poder estar com outras pessoas e não ter de estar ali tão isolada, porque por exemplo ela está sempre só ela e mais duas colegas eventualmente e ela acaba por ficar sempre ali muito de parte (...) E a minha mãe gostava de ter alguém que agilizasse a comunicação, algum interprete que ela pudesse solicitar em algumas situações, alguém que dominasse a língua gestual e que tivesse disponível para servir de ponte nas situações em que a minha mãe precisa.” (E9)*

Pelo que, as principais razões enunciadas que levam ao *turnover* nas pessoas com deficiência não diferem do das pessoas sem deficiência. De sublinhar que os participantes nunca

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

sentiram que tinham tarefas ou salários distintos dos outros colaboradores, ou seja, não sentiram qualquer tipo de discriminação, fator apontado pela literatura como principal causa do *turnover*. Contudo, as organizações que demonstram pouca sensibilidade para este tema e que não se esforçam por o difundir entre todos os colaboradores, tendem a criar uma vontade de saída nas pessoas com deficiência uma vez que não se sentem bem-vindos e integrados.

### **6. Discussão**

Entrevistámos dez pessoas com diferentes deficiências e experiências no mercado de trabalho: duas pessoas com deficiência visual, seis com deficiência motora e duas com deficiência auditiva. Todas elas apresentaram uma taxa de incapacidade superior a 60%, logo são abrangidas pelas normas legais.

Perante isto importa confrontar o conteúdo retirado das entrevistas com a revisão da literatura. Para tal, iremos dividir as nossas considerações pelas quatro perguntas que efetuamos na problematização:

1. Será o preconceito o maior entrave à entrada das pessoas com deficiência no mercado de trabalho?
2. Como é que tem sido realizada a integração das pessoas com deficiência nas organizações? Qual a postura das chefias e colegas?
3. Como estão as organizações a responder à necessidade de adaptar o posto de trabalho?
4. Serão os motivos de retenção e de *turnover* das pessoas com deficiência diferentes dos restantes trabalhadores?

#### **6.1. Será o preconceito o maior entrave à entrada de pessoas com deficiência no mercado de trabalho?**

Segundo a literatura e a nossa amostra, a maioria das pessoas com deficiência integram o mercado de trabalho através do sector público, na medida em que se torna mais fácil, devido às normas existentes no nosso ordenamento jurídico, procurarem emprego através da ajuda do Estado, já que as empresas privadas colocam ainda alguns entraves à contratação destas pessoas (Pinto and Pinto 2018; 2019). Ademais, três dos cinco participantes que integraram o mercado de trabalho através do sector privado fizeram-no através de um conhecimento social ou da própria persistência.

O presente estudo atestou também que a existência de normas inclusivas para pessoas com deficiência podem provocar a contratação destas pessoas devido à sua condição, e não pelas suas competências e capacidades, cumprindo assim com as normas legais ou difundindo

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

o bom prestígio organizacional (Stone and Colella 1996). Da mesma forma, as empresas não despedem nem querem incentivar o despedimento destes trabalhadores. A esta situação uma Entrevistada chamou “preconceito à saída”, na medida em que sentiu que apenas continuava na empresa por ter uma deficiência e assim ser cumprida uma boa prática, e não devido às suas competências e bom desempenho.

Ora, devido à dificuldade de integrar o mercado de trabalho e de encontrar um emprego, a maioria dos entrevistados confessou ter escolhido a organização onde trabalham por necessidade, sem ponderar verdadeiramente as razões que os levavam a candidatar-se. Da mesma forma, no que tange às expectativas quatro dos participantes relataram não ter nenhuma em relação à empresa que vieram a integrar. Esta ausência de expectativas deveu-se em parte ao desespero de encontrar um posto de trabalho, criando apenas a ansiedade de começar a trabalhar.

Relativamente às expectativas dos empregadores, o Entrevistado 6 recordou que já estava à espera de ter problemas em demonstrar que tinha capacidades e competências, uma vez que pressentiu desde logo a existência de preconceito em relação à sua condição. Mais, este preconceito pode ser fator de eliminação logo à partida, tal como aconteceu com a Entrevista 3 que apesar de sentir que era uma candidata forte ao lugar que se propunha, foi logo posta de parte por ter uma deficiência motora.

Concluindo, podemos responder afirmativamente à primeira pergunta que colocámos. Os preconceitos e estereótipos ainda existem dentro do mercado de trabalho português, tanto à entrada como no desenvolvimento destes trabalhadores nas organizações, tornando-se assim o maior obstáculo que as pessoas com deficiência têm de enfrentar na procura de emprego (Fontes 2010; Martins et al. 2012; Pinto and Pinto 2018; 2019).

### 6.2. Como é que tem sido realizada a integração de pessoas com deficiência nas organizações? Qual a postura das chefias e colegas?

O presente estudo confirmou a importância que as chefias têm na difusão da inclusão dentro das organizações (Stone and Colella 1996; Kulkarni, Boehm, and Basu 2016; Bruyère, Erickson, and VanLooy 2004). Foi também evidenciado que dentro da mesma organização a sensibilidade para a deficiência pode não ser transversal a todos os elementos de direção, o que traz consequências para uniformização deste valor na cultura organizacional. Ademais, ficou claro que a relação positiva com as chefias está intimamente ligado com uma boa integração, já que a única participante que demonstrou ter uma má relação com a chefia referiu que não se sente bem integrada na empresa onde trabalha há mais de 30 anos.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Tal como é defendido pela literatura (Stone and Colella 1996), os colaboradores com deficiência devem dar conhecimento e explicar a sua deficiência às chefias e restantes colaboradores, por forma a quebrar barreiras e constrangimentos que podem advir nos primeiros tempos de trabalho. Dar conhecimento da deficiência e das suas consequências aos colegas de trabalho é importante para que os mesmos entendam o porquê das discriminações positivas de que os colaboradores com deficiência são alvo. O mesmo veio a verificar-se com a nossa amostra, uma vez que os participantes que não se sentiram à vontade para falar sobre a sua deficiência, principalmente com os colegas, aperceberam-se que estes demonstravam inveja ou outros sentimentos negativos devido ao desconhecimento do porquê de determinadas decisões tomadas em relação aos entrevistados. Concluimos também, que a discriminação positiva é, na maioria das vezes, indesejada por parte dos próprios colaboradores com deficiência, na medida em que por um lado pressentem o mau ambiente causado pelos colegas que desconhecem o porquê das diferenças e, por outro lado, consideram que o tratamento diferenciado em alguns casos não se justifica.

Relativamente às táticas de socialização e conforme verificámos anteriormente com os resultados, não conseguimos retirar grandes conclusões no que tange ao processo de socialização dos participantes. No entanto, concluimos que os entrevistados que tiveram a oportunidade de socializar logo de início com colaboradores já integrados na empresa estão bastante satisfeitos, conforme a literatura tem vindo a desenvolver. Por outro lado, quem não passou por nenhum processo de socialização ou entrou sozinho, teve uma evolução negativa da sua integração, o que provocou falta de *commitment* organizacional, insatisfação no trabalho e intenções de saída (Duarte 2015).

A literatura defende que quanto maior for a interação positiva entre colaboradores com deficiência e sem deficiência, melhor é a relação entre ambos, na medida em que são desmistificados preconceitos e estereótipos (Stone and Colella 1996). Assim, só trabalhando, partilhando funções e tarefas com colaboradores portadores de uma deficiência é que os restantes trabalhadores se apercebem dos pontos positivos de trabalharem em conjunto. De facto, a maioria dos participantes sente uma maior proximidade com aqueles com quem trabalham diariamente. Ademais, frisaram que o convívio entre ambos tem como ponto positivo fazer com que os trabalhadores sem deficiência tornem-se mais resilientes e empenhados, uma vez que têm o exemplo dos colaboradores que com maiores dificuldades não desistem e tendem a ser pessoas mais esforçadas.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

No que tange ao desenvolvimento profissional dos colaboradores com deficiência, verificou-se que a existência de preconceito dentro das organizações, e principalmente entre as chefias, cria expectativas erradas em relação às competências e capacidades destes trabalhadores criando entraves ao desenvolvimento profissional dos mesmos. Pode acontecer serem-lhes propostas tarefas e funções menos desafiantes sem antes perceberem as suas competências e objetivos profissionais (Stone and Colella 1996). Contudo, tivemos conhecimento de dois casos em que as chefias procuraram desafiar as competências dos trabalhadores, passando por cima das limitações e assim propondo tarefas e funções que à partida não seriam possíveis de realizar pelos colaboradores com determinada deficiência.

Conforme também podemos concluir através do modelo analisado (Stone and Colella 1996) quando os colaboradores com deficiência pressentem que são tratados de uma forma injusta acabam por experienciar sentimentos negativos em relação à organização. Ora, tal é evidente na experiência relatada pela Entrevistada 9, na medida em que a mesma passou por situações de injustiça por parte das chefias e dos colegas começando a sentir-se pouco motivada e cada vez mais isolada dentro da empresa.

Concluindo, à pergunta que colocámos podemos afirmar que estamos numa fase bastante embrionária no que toca à integração de pessoas com deficiência nas organizações. O principal ponto a melhorar e a investir será na comunicação dentro das empresas, permitindo evitar o desconforto e destruir os estereótipos existentes em relação ao tema da deficiência. É necessário normalizar este tema nas organizações, tornando a inclusão como valor e pilar da cultura organizacional.

### 6.3. Como estão as organizações a responder à necessidade de adaptar o posto de trabalho?

Tal como concluímos através da literatura os colaboradores com deficiência são aqueles que mais solicitam adaptações ao seu posto de trabalho (Schur et al. 2014). Confirmámos que de facto são os colaboradores portadores de deficiências visuais que mais solicitam mudança de equipamento no posto de trabalho, uma vez que os dois entrevistados com deficiências visuais foram os únicos que mencionaram a necessidade de adaptações para cumprir com as suas funções. Ademais, apesar de literatura defender que os trabalhadores com deficiência motora também requerem com frequência a adaptação do posto de trabalho o mesmo não se confirmou com a nossa amostra.

Três dos oito colaboradores que afirmaram não precisar de nenhuma adaptação do posto de trabalho têm horários diferentes dos colegas devido às suas dificuldades em deslocarem-se.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Podemos constatar que a adaptação do horário de trabalho não é considerado pelos entrevistados como uma adaptação criada pela própria organização, apesar de a literatura considerar como o pedido mais solicitado por parte dos colaboradores, com ou sem deficiência (Schur et al. 2014).

Relativamente à forma como as solicitações de adaptações têm sido recebidas por parte das chefias tivemos apenas conhecimento de dois casos negativos. O primeiro exemplo relaciona-se com a falta de sensibilidade que as chefias têm para a deficiência e para a própria integração destes trabalhadores, o que reflete a importância que as chefias têm no desenvolvimento da inclusão nas organizações (Schur et al. 2014). E, o segundo exemplo prende-se com o receio que as chefias têm em que a criação de acomodações crie constrangimentos aos restantes colaboradores, optando por não permitirem a criação das mesmas. Ou seja, este último exemplo relaciona-se com aquilo que a revisão de literatura tem apontado: o sucesso da implementação de acomodações depende também da forma como os colaboradores sem deficiência as recebem (Schur et al. 2014). Contudo, os poucos participantes que referiram a atitude dos colegas relativamente à criação de adaptações justificaram que os constrangimentos criados deviam-se, mais uma vez, ao desconhecimento das razões que levam à adaptação do espaço de trabalho. Normalmente as acomodações mais estranhadas pelos colegas relacionam-se com benefícios, como é o exemplo dos lugares de garagem ou mudança de horário.

Por fim, importa frisar que as soluções tomadas pelas organizações a fim de fazerem frente aos obstáculos sentidos pelos colaboradores com deficiência não são, mais uma vez, considerados pelos mesmos como adaptações ao seu posto de trabalho, uma vez que desde logo afirmaram não precisar de nenhuma adaptação. Contudo, as três soluções apresentadas pelas organizações foram executadas para melhorar ou o desempenho ou o bem-estar dos participantes dentro da organização, pelo que são consideradas pela literatura como adequações ao espaço de trabalho. Para além disso, ficou demonstrado que a solução apresentada para a Entrevistada 2 apesar de ter solucionado uma limitação física criou outro problema de socialização com os restantes colaboradores, uma vez que impede que a participante almoce com os seus colegas de trabalho.

Assim, conforme concluímos anteriormente, as organizações estão numa fase inicial no que toca ao desenvolvimento da integração de pessoas com deficiência nas organizações. É necessário sensibilizar os gestores e chefias que nem todos os colaboradores com deficiência precisam de adaptações ao espaço de trabalho e que muitas vezes essas adaptações não

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

acarretam custos elevados para a organização. Ademais, é preciso consciencializar todos os colaboradores, com ou sem deficiência, do que é que é uma adaptação do espaço de trabalho, o que é que a mesma requer e ainda criar requisitos claros que demonstrem a quem é que se destinam a fim de acabar com os constrangimentos entre colaboradores.

### 6.4. Serão os motivos de retenção e de *turnover* distintos entre colaboradores com e sem deficiência?

A literatura tem vindo a defender que os fatores de retenção e de *turnover* são idênticos entre colaboradores com e sem deficiência, o que se veio a verificar com as entrevistas realizadas (2014, citado por Schur et al.; Appelbaum, Bailey, Berg, e Kalleberg, 2004; Corporate Leadership Council, 2000, 2003; Klaus, 1997). De facto, como constatámos, os fatores apontados pela nossa amostra podem ser referidos por qualquer colaborador de uma empresa, uma vez que em nada se relacionam exclusivamente com a deficiência.

No entanto, importa sublinhar que um dos fatores de retenção mencionado pelos colaboradores com mais de 50 anos e com uma antiguidade na empresa superior a 23 anos foi o receio de arriscar. Constatámos que muitas vezes o medo de arriscar está relacionado diretamente com o preconceito sentido à entrada no mercado de trabalho por parte destes trabalhadores, levando-os a não querer passar novamente pela mesma situação.

Por outro lado, no que tange ao *turnover* os fatores que estão relacionados com a deficiência em si são três e foram mencionados por apenas dois participantes: o facto de o espaço de trabalho não se adaptar ao desenvolvimento da sua deficiência, a inexistência de adaptações e a insensibilidade para a deficiência por parte das chefias. Todos estes fatores são apontados pela literatura como pontos que promovem o *turnover*; um do ponto de vista dos trabalhadores com deficiência e dois últimos do ponto de vista dos empregadores (McFarlin, Song, and Sonntag 1991; Sirvastava and Chamberlain 2005; Varekamp, Verbeek, and van Dijk 2006).

Ademais, pela Entrevistada 10 foi referido que esteve para desistir quando integrou a empresa onde hoje trabalha por se julgar incapaz para desempenhar a função a que se propunha, contudo não desistiu devido à insistência das chefias. Ora, a falta de confiança nas próprias competências, é também apontado pela literatura como um fator que provoca a saída dos colaboradores (McFarlin, Song, and Sonntag 1991; Sirvastava and Chamberlain 2005; Varekamp, Verbeek, and van Dijk 2006). No entanto, voltamos a frisar que mais uma vez este fator foi apontado por apenas uma participante, tendo nenhum dos outros demonstrado que o receio em não conseguir fazer face ao objetivos provocassem o *turnover*.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Relativamente ao número de experiências de trabalho constatámos que o participante que teve mais experiências de trabalho foi o Entrevistado 6, o qual já passou por cinco organizações e tem 42 anos. Contudo, o único motivo de saída relacionado com a deficiência, tal como vimos anteriormente, foi o da inadaptação do posto de trabalho, quando cegou totalmente, levando-o a procurar novo emprego. Outros quatro participantes já tiveram quatro experiências de trabalho e têm entre 27 e 53 anos de idade, e, mais uma vez, os fatores apontados para as suas saídas em nada se relacionam com a deficiência, mas sim na procura de melhores condições de trabalho, algo procurado por qualquer trabalhador, com ou sem deficiência.

Assim, à pergunta que colocámos podemos responder que não existem grandes diferenças entre as pessoas com ou sem deficiência. Os fatores relacionados com deficiência prendem-se com questões anteriores, ou seja, à forma como as pessoas com deficiência têm sido tratados na entrada para o mercado de trabalho e quais as razões pelas quais são contratados, o que traz consequências visíveis para o percurso profissional destes colaboradores.

### **7. Conclusões, limitações e contribuições do estudo**

#### **7.1. Conclusões**

Com o presente estudo podemos concluir quatro ideias principais relativamente à integração e retenção de pessoas com deficiência nas organizações.

Em primeiro lugar, cumpre-nos sublinhar, mais uma vez, que o maior entrave à entrada de pessoas com deficiência no mercado de trabalho prende-se com o preconceito e com os estereótipos criados pela sociedade. Os mesmos têm consequências visíveis para o percurso profissional desta população, na medida em que os empregadores tendem em considerar estas pessoas como menos capazes e os colegas, imbuídos nesses preconceitos, adotam posturas erradas em relação a estes trabalhadores.

A segunda conclusão relaciona-se com a necessidade de mudar a forma de comunicar a deficiência dentro das organizações. Tanto os trabalhadores com deficiência têm de estar aptos a falar sobre as suas limitações e principais necessidades com toda a organização, como as chefias têm de difundir o tema da deficiência entre todos os colaboradores. Só comunicando é que será possível desmistificar a deficiência e acabar com os constrangimentos relacionados com a mesma, pelo que é necessário tornar a inclusão um pilar fundamental nas culturas organizacionais.

Ficou explícito que a adaptação do posto de trabalho não é necessária para todos os trabalhadores com deficiência. No entanto, quando o é, a sua inadequação ou ausência fará com que estes trabalhadores não cumpram as suas funções com o melhor desempenho e/ou que não se sintam confortáveis na organização. Ademais, apesar de maioria da nossa amostra ter considerado que não precisava de adaptações ao seu espaço de trabalho, viemos a concluir que alguns acabaram por ter alguma adequação, seja no horário de trabalho, seja na simplificação de processos. Concluímos também que os principais constrangimentos entre colaboradores, com e sem deficiência relacionam-se com a criação de adaptações ou adequações ao espaço de trabalho, pelo que é importante clarificar o porquê das adaptações e criar requisitos para as adquirir.

Por fim, ficou demonstrado que as razões que levam os trabalhadores com deficiência escolher e a sair de uma organização são os mesmos que os colaboradores sem deficiência. Contudo, devido ao preconceito existente dentro das organizações e na procura de trabalho estes trabalhadores sentem-se retidos nas empresas ou com pouca motivação para encontrar novos empregos, pois sabem que terão novamente dificuldades em encontrar um novo trabalho.

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Ademais, devido à experiência longa e negativa de procura de trabalho, os mesmos acabam por não ponderar verdadeiramente o porquê de escolherem determinada organização ou o que esperar das organizações, uma vez que querem apenas começar a trabalhar.

### 7.2. Limitações

O presente estudo comporta algumas limitações que importa referir pois podem servir de mote para estudos futuros.

A primeira limitação prende-se com o facto de a nossa amostra não ter em consideração todos os graus de incapacidade, sendo que cada um deverá ter as suas especificidades e consequências que darão azo a diferentes experiências no mercado de trabalho que importam ter em ponderação. Quando questionámos os participantes relativamente ao seu grau de incapacidade o principal objetivo foi saber se estavam abrangidos pelos requisitos legais que definem um trabalhador com deficiência e não qual o verdadeiro impacto do grau na contratação destas pessoas. Pelo que importa perceber se as organizações têm em consideração o grau de incapacidade e se o mesmo é mais um obstáculo à contratação.

A nossa amostra é composta por dois trabalhadores com deficiências visuais, dois com deficiência auditivas e seis com deficiências motoras, pelo que estando pouco equilibrada e sendo uma amostra pequena não é possível retirar conclusões para cada tipo de deficiência, o que poderia ser interessante. Concluímos que os dois participantes com deficiências visuais foram os únicos que solicitaram mudanças no equipamento informático a fim de conseguirem cumprir com as suas funções, contudo segundo a literatura também os colaboradores com deficiência motora tendem a solicitar adaptações ao espaço de trabalho, o que não se veio a verificar com a nossa amostra. Desta forma, seria interessante o desenvolvimento de estudos aprofundados para cada tipo de deficiência a fim de percebermos a especificidades de cada uma.

Da nossa amostra não consta nenhum indivíduo com deficiência intelectual, porém fizemo-lo de propósito pois esses colaboradores tendem a trabalhar em ambientes mais protegidos e a metodologia a utilizar teria de ser diferente da que foi usada. No entanto, é também emergente desenvolver estudos relacionados com pessoas com deficiências intelectuais, pois também são alvo de preconceito e estereótipos que trazem consequências visíveis para as suas vidas.

Por fim, o nosso estudo tem apenas em consideração a perspetiva dos trabalhadores com deficiência, pelo que seria interessante contrapor a mesma com o ponto de vista das chefias e colegas a fim de percebermos se aquilo que concluímos em relação aos mesmos corresponde à

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

realidade. Como verificámos, a literatura tem defendido que relativamente à retenção e *turnover* existem duas perspetivas quanto aos motivos que os provocam, a dos trabalhadores com deficiência e a dos empregadores, pelo que seria interessante contrapor os dois lados. Da mesma forma, do ponto de vista dos colegas sem deficiência seria interessante perceber quais os principais receios em trabalhar com pessoas com deficiência a fim de serem definidas as melhores técnicas para desmistificar os preconceitos e ajudar a combater os medos.

### 7.3. Contribuições

Ao longo da nossa investigação percebemos que a maioria dos estudos relacionados com a deficiência, principalmente em Portugal, são das áreas da medicina e da sociologia. O desenvolvimento desta temática em Recursos Humanos é ainda bastante embrionário, pelo que é necessário emancipar o estudo acerca das pessoas com deficiência no mercado de trabalho português mas também no mundo. Esses estudos devem desprender-se do modelo médico e ir ao encontro do modelo social, na medida em que, tal como concluímos, é através deste modelo que será possível pensar em verdadeiras mudanças com impacto na vida das pessoas com deficiência.

A deficiência tem de ser desmistificada nas organizações, através de formações e equipas de trabalho heterogéneas, e a inclusão deverá tornar-se um pilar claro nas culturas organizacionais, com chefias sensíveis para a causa. Só assim será possível colocar os trabalhadores com deficiência ao mesmo nível dos trabalhadores sem deficiência, acabando com os preconceitos e estereótipos existentes.

Posto isto, e tendo em consideração o que concluímos com os resultados, propomos três práticas de recursos humanos que deveriam ser postas em curso de forma a facilitar a integração de pessoas com deficiência nas organizações.

A primeira prática relaciona-se com a importância de fomentar a inclusão como um dos objetivos da cultura organizacional. De facto, a maioria das culturas organizacionais têm como pilar a inclusão, contudo a mesma muitas vezes não está ligada à deficiência mas antes a outros temas igualmente importantes como a orientação religiosa e as diferenças raciais. Assim, é emergente sensibilizar os empregadores da importância e dos benefícios da integração de pessoas com deficiência nas organizações através de formações que normalizem este conceito e que demonstrem que estes trabalhadores são igualmente ou mais capazes que os colaboradores sem deficiência. Só assim será possível evitar erros e enviesamento de perceção na seleção de candidatos, permitindo olhar para todos como possíveis recursos de talento, independentemente

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

das suas características. Desta forma poderemos combater o preconceito à entrada no mercado de trabalho em relação àqueles que são portadores de uma deficiência.

Como concluímos ao longo do presente estudo e confirmámos com a literatura, a comunicação da deficiência é essencial para que sejam combatidos os preconceitos existentes e possíveis desconfortos entre trabalhadores com e sem deficiência. Pelo que, a segunda prática que propomos é que a comunicação da deficiência aos restantes colaboradores faça parte do plano formal da integração de pessoas com deficiência nas organizações, na medida em que falar sobre a deficiência deve ser vista como uma obrigação das chefias e recursos humanos, e um dever dos trabalhadores com deficiência. Assim, ainda antes de o recém-chegado começar a trabalhar na organização os recursos humanos e as chefias têm de comunicar obrigatoriamente aos restantes colaboradores de que será integrado um novo trabalhador com determinada limitação, explicando quais as suas consequências e estando disponíveis para desmistificar possíveis estereótipos. Posteriormente, os próprios colaboradores com deficiência devem ser convidados e sensibilizados pelos recursos humanos e chefias relativamente à importância de falarem sobre a sua deficiência, de forma informal, com a sua equipa a fim de colmatarem rapidamente os constrangimentos iniciais.

Por fim, verificámos que alguns dos conflitos entre trabalhadores com e sem deficiência advêm do desconhecimento do porquê das discriminações positivas e de a uns serem permitidas determinadas adaptações que a outros não o são. Assim, a terceira prática que propomos é a redação de um documento, a que todos os trabalhadores tenham fácil acesso, que enumere os requisitos necessários para a obtenção de determinadas adaptações, ficando assim claro o porquê de alguns trabalhadores serem alvos de discriminações positivas ou beneficiários de determinadas adaptações. Consideramos que a enumeração de requisitos é essencial principalmente para os casos de adaptações que podem à partida parecer benéficos, como é o caso da flexibilização do horário de trabalho ou da concessão de um lugar de estacionamento para os trabalhadores com mobilidade reduzida, que supostamente são reservados para os colaboradores com cargos de chefia. Ressalvamos que existem determinadas adaptações ou adequações ao espaço de trabalho que não são possíveis de prever e por isso impossível de enumerar requisitos, pelo que nesses casos os recursos humanos deverão, quando necessário, explicar o que motivou a adoção de determinada mudança.

## 8. Referências

- Backhaus, K., and Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9 (5): 501–17.
- Beatty, J. E., Baldrige, D. C., Boehm, S. A., Kulkarni, M., and Colella, A. J. 2019. On the Treatment of Persons with Disabilities in Organizations: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management*, 58 (2): 119–37.
- Biswas, M. K., and Suar, D. 2016. Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136 (1): 57–72.
- Bruyère, S., Erickson, W. and VanLooy, S. 2004. Comparative Study of Workplace Policy and Practices Contributing to Disability Nondiscrimination. *Rehabilitation Psychology*, 49 (1): 28–38.
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., and Fossey, E. 2017. Supporting Workers with Disabilities: A Scoping Review of the Role of Human Resource Management in Contemporary Organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55 (1): 6–43.
- Colella, A., DeNesi, A. S., and Varma, A. 1997. Appraising the Performance of Employees with Disabilities: A Review and Model. *Human Resource Management Review*, 7 (1): 27–53.
- Duarte, A. 2015. A Integração nas organizações: do acolhimento à socialização organizacional. In A. I. Ferreira & L. F. Martinez & F. G. Nunes & H. Duarte (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos Para Gestores*, 177–98. Lisboa: Editora RH.
- Erlingsson, C., and Brysiewicz, P. 2017. A Hands-on Guide to Doing Content Analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7 (3): 93–99.
- Fontes, F. 2010. Cidadania e Acção Colectiva: O Caso Do Movimento de Pessoas Com Deficiencia Em Portugal. *VII Congresso Portugues de Sociologia*, 1–11.
- Habeck, R., Hunt, A., Rachel, C. H., Kregel, J., and Chan, F. 2010. Employee Retention and Integrated Disability Management Practices as Demand Side Factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20 (4): 443–55.
- Hsieh, H. F., and Shannon, S. E. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9): 1277–88.
- Kulkarni, M., Boehm, S. A., and Basu, S. 2016. Workplace Inclusion of Persons with a Disability: Comparison of Indian and German Multinationals. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35 (7–8): 397–414.
- Maestas, N., Mullen, K. J., and Rennane, S. 2019. Unmet Need for Workplace Accommodation. *Journal of Policy Analysis and Management*, 38 (4): 1004–27.
- Martins, B. S., Fontes, F., Hespanha, P., and Berg, A. 2012. A Emancipação Dos Estudos Da Deficiência\*The Emancipation of Disability StudiesL’émancipation Des Études Du Handicap. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, no. 98: 45–64.
- McFarlin, D. B., Song, J., and Sonntag, M.. 1991. Integrating the Disabled into the Work Force: A Survey of Fortune 500 Company Attitudes and Practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (2): 107–23.
- Oliver M., and Barnes C.. 1998. *Disabled People and Social Policy from Exclusion to Inclusion*. Londres: Longman.
- Oliver M., and Sapey B. 2006. *Social work with disabled people Michael Oliver and Bob Sapey*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Organização Mundial de Saúde. 2011. Relatório Mundial Sobre a Deficiência.
- Pinto, Paula Campos, and Teresa Janela Pinto. 2018. *Pessoas Com Deficiência Em Portugal. Observatório Da Deficiência e Direitos Humanos*.

- <https://doi.org/10.1016/j.ympev.2013.08.013>.
- . 2019. *Pessoas Com Deficiência Em Portugal. Observatório Da Deficiência e Direitos Humanos*. <https://doi.org/10.1016/j.ympev.2013.08.013>. Maio de 2019.
- Ragab, M. A., and Arisha, A. 2017. Research Methodology in Business: A Starter's Guide. *Management and Organizational Studies*, 5 (1): 1.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., and Fassina, N. E. 2007. Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review and Test of a Model. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3): 413–46.
- Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyère, M. S., and Blanck, P. 2014. Accommodating Employees with and without Disabilities. *Human Resource Management*, 53 (4): 593–621.
- Sirvastava, S., and Chamberlain, M. A. 2005. Factors Determining Job Retention and Return to Work for Disabled Employees: A Questionnaire Study of Opinions of Disabled People's Organizations in the UK. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 37 (1): 17–22.
- Stone, D. L., and Colella, A. 1996. A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. *The Academy of Management Review*, 21: 352–401.
- Sullivan, J. (2004), Eight elements of a successful employment brand, ER Daily, 23 February, available at: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Vala, J. 1990. A análise de conteúdo. *Metodologia Das Ciências Sociais*, 4ª Edição, 101–28. Porto: Edições Afrontamento.
- Varekamp, I., Verbeek, J. H. A. M. and van Dijk, F., J., H. 2006. How Can We Help Employees with Chronic Diseases to Stay at Work? A Review of Interventions Aimed at Job Retention and Based on an Empowerment Perspective. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80 (2): 87–97.
- World Health Organization. 2004. Lisboa 2004. *Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde*, 238.

### **9. Anexos**

#### Anexo I – Evolução histórica da inclusão

No contexto português, ao contrário do Reino Unido, as pessoas com deficiência até aos anos 2000 não tiveram uma grande expressão nem apoio, na medida em que a investigação sobre esta temática é ainda bastante embrionária em Portugal. Por questões culturais, políticas e históricas, em Portugal os estudos que abrangem a deficiência são normalmente da psicologia, da medicina e das ciências da educação, áreas onde o modelo médico é o dominante. Pelo contrário, no Reino Unido, e também nos EUA, as áreas sociais, como da sociologia ou da antropologia estão mais ligadas ao estudo desta temática, o que aos poucos têm vindo a ganhar terreno no contexto português.

Em Portugal, as primeiras organizações de deficientes surgiram entre os anos de 1920 e 1930, centradas numa única incapacidade, não constituindo um verdadeiro movimento social. As mesmas funcionavam como centros de convívio e desportivos fora da esfera pública, sem qualquer ligação política e caracterizadas como locais centrados somente no voluntariado (Fontes 2010). Desta forma, durante o período do Estado Novo, as pessoas com deficiência eram consideradas como política e economicamente dependentes de outros, pelo que os entraves à deficiência eram colmatados através de ação social sem a preocupação de uma verdadeira integração destas pessoas na sociedade (Martins et al. 2012).

No final dos anos de 1960 e no decorrer dos anos de 1970, nos países ocidentais, surge um novo movimento social que se preocupa com a alteração das vidas das pessoas com deficiência, questionando a opressão e exclusão social a que as suas vidas têm sido expostas (2010, citado por Fontes; Barnes, 1991, 1992, Barnes *et al.*, 2000). Importa comparar a evolução deste movimento entre Portugal e o Reino Unido. Assim, em primeiro lugar o movimento português não tem uma identidade coletiva entre os deficientes, devido à existência de um número reduzido de pessoas em unidades residenciais, o que impede a formação de uma solidariedade entre os mesmos, algo que só surgiu de forma insípida com a criação da Associação de Deficientes das Forças Armadas devido à experiência coletiva que viveram na guerra colonial. Em Inglaterra o paradigma é diferente pois existem grandes unidades residenciais que ajudam a desenvolver este espírito de solidariedade. Em segundo lugar, como consequência da caracterização anterior, o movimento português não apresenta uma unidade própria, criando desde o início fragmentações dentro do movimento social. Em terceiro lugar as organizações portuguesas centram-se no modelo médico, tendo apenas a preocupação com a

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

reabilitação e benefícios para colmatar os problemas físicos dos beneficiários. Em quarto lugar, o movimento português centra o seu discurso argumentativo no corpo e na incapacidade, ao contrário do Reino Unido que se centra na questão da incapacidade e da discriminação criada pela própria sociedade. Por fim, o movimento de deficientes em Portugal investe apenas na reivindicação de direitos de primeira necessidade, centradas nos direitos básicos essenciais para obtenção da cidadania, pondo de lado os direitos mais centrados na sua inclusão (Fontes 2010).

Consequentemente todas estas características tiveram impacto na cultura, na sociedade e na política portuguesa. No que tange à cultura, o surgimento e urgência do movimento social começou por questionar o papel atribuído às pessoas com deficiência, preocupando-se com a politização desta questão e em difundir a ideia de que estas pessoas são sujeitos ativos, autónomos e capazes, surgindo em 1972 a primeira organização de pessoas com deficiência, a Associação Portuguesa de Deficientes. Contudo, no final dos anos de 1980 assistimos a um retrocesso desta questão, uma vez que é adotada uma estratégia política convencional, preocupada em difundir os direitos destas pessoas e não a questionar o seu papel na sociedade. Ora, como é expectável esta linha de pensamento não criou grande impacto na vida das pessoas com deficiência. Socialmente podemos considerar que houve avanços ao nível dos benefícios para estas pessoas, uma vez que passámos da ausência total de apoio social para um Estado-Providência. Contudo, os avanços ocorridos continuam a ser poucos, na medida em que os problemas com a sua integração na sociedade, seja no que toca ao mercado de trabalho, seja no acesso à escolaridade, mantêm-se. Por fim, no que tange à política, as medidas sociais têm pouco impacto na vida das pessoas com deficiência, devido ao fraco apoio pecuniário e dos próprios serviços. Ademais, as políticas relativas a esta temática têm-se centrado em necessidades e não em direitos, preocupando-se na compensação e prestação de cuidados. Ora, todos estes benefícios e serviços baseiam-se no modelo individual e médico de deficiência, com o objetivo de corresponder às necessidades básicas das pessoas com estas características, em vez de as incluir na sociedade e de lhes proporcionar direitos de cidadania essenciais á vida em comunidade (Fontes 2010).

Concluimos assim, que a partir dos anos 2000 começámos a mudar de paradigma e a preocuparmo-nos com a verdadeira inclusão destas pessoas na sociedade, através do acesso ao trabalho, ao ensino, à política. As pessoas com deficiência são indivíduos autónomos e capazes, pelo que a sua integração não se pode centrar apenas nas limitações corporais.

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

### Anexo II – Características sociodemográficas dos participantes

**Tabela 4:** Caraterísticas Sociodemográficas dos participantes

Entrevistado	Sexo	Idade	Nível de escolaridade	Experiência de trabalho	Antiguidade no trabalho atual	Deficiência
E1	Feminino	31	Mestrado	4	4 meses	Visual
E2	Feminino	27	Mestrado	4	4 meses	Motora
E3	Feminino	51	12º ano	4	Desempregada por opção própria	Motora
E4	Masculino	55	Licenciatura	1	30 anos	Motora
E5	Masculino	43	Licenciatura	3	20 anos	Motora
E6	Masculino	42	Licenciatura	5	2 anos e 8 meses	Visual
E7	Feminino	53	Licenciatura	4	24 anos	Motora
E8	Masculino	56	9º ano	1	37 anos	Auditiva
E9	Feminino	52	4º ano	3	32 anos	Auditiva
E10	Feminina	25	Licenciatura	2	9 meses	Motora

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

Anexo III – Sistema de Categorias para o objetivo 1: Identificar os obstáculos à entrada das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e como o tem integrado

**Tabela 5:** Modelo dos fatores que afetam a integração e o tratamento de pessoas com deficiência nas organizações (adaptado Stone & Colella, 1996)

<b>Categoria I: Mercado de trabalho</b>
<b>Subcategoria I: Dificuldade de integração no mercado de trabalho (n= 6/10)</b>
<b><u>Subcategoria 1: Crise (n= 2/10)</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “ (...) o mercado de trabalho estava muito diferente do que está atualmente, ou seja, estávamos num período de crise o que significava que naquela fase era difícil conseguires até um estágio extracurricular ou um estágio profissional (...)” (E1)</li><li>○ “ (...) fez-se estágio porque não havia emprego portanto fazia-se, tinha que se criar uma experiência profissional gratuitamente, quer dizer a pagar, porque tínhamos gastos com a alimentação, transportes (...)” (E7)</li></ul>
<b><u>Subcategoria 2: Falta de autoestima: (n= 1/10)</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “ (...) eu quando ia a uma entrevista já ia com uma capacidade de insegurança maior e acho que isso se demonstrava (...) era muito difícil ingressar no mercado e eu acho que o fator de eu ter a incapacidade, pelo menos na minha cabeça, ele funcionava como um fator negativo para mim.” (E1)</li></ul>
<b><u>Subcategoria 3: Preconceito (n= 4/10)</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “ (...) eu começo a responder e cada vez que veem a cadeira de rodas está fora de questão. Fora de questão em todo o sítio (...) Percebe-se pela cara, quando se aproxima para a entrevista o choque, o... o medo, é muito o medo não é?” (...) Acho que foi a entrevista que mais me magoou (...) estava a (...) candidatar-me para um cargo que (...) eu tinha 12 anos de arquitetura em 3D por isso... eles não tinham ninguém tão qualificado... eles não tinha de certeza de certeza, para aquele cargo, alguém tão qualificado na altura quando contrataram, mas pronto. Essa custou-me muito.” (E3)</li></ul>

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “No meu caso foi muito fácil mas eu percebi que em relação às empresas mais pequenas não (...) aí senti que havia alguma resistência à contratação da minha pessoa.” (E4)
- “Foi difícil, foi três anos... várias entrevistas, dentro e fora da área do estudo não é? Pronto... e sim foi... notei que era, além da dificuldade que hoje existe para toda gente, achei que era mais uma barreira.” (E10)

### **Subcategoria 4: Inadaptação do posto de trabalho atual (n= 1/10)**

- “ (...) tirei o curso de engenharia eletromecânica, e trabalhei nessa área pronto até, até ver, depois é que tive de deixar quando comecei perder a visão (...) depois andei um tempo que fiz reabilitação por causa da perda da visão e andei ali (...) algum tempo mesmo sem trabalho pronto. Foi nessa altura que eu criei também a associação, não só para dar apoio a outras pessoas com deficiência visual mas também com o objetivo na altura que era criar o meu próprio posto de trabalho.” (E6)

### **Subcategoria II: Facilidade em integrar o mercado de trabalho (n= 2/10)**

- “ (...) na altura... em que acabei o curso respondi (...) a várias propostas todos na área da informática. Fui, para uma primeira seleção, fui a três empresas ao T na altura, ao V e a uma outra empresa de informática (...) Comecei a evoluir na seleção e em ambas, no T e V, cheguei às últimas (...) ” (E4)
- “Eu não acredito que seja privilegiado porque eu acho que a sorte também a temos de procurar mas, mas eu nunca tive grande dificuldade em arranjar trabalho.” (E5)

### **Subcategoria III: Formas de integração no mercado de trabalho**

#### **Subcategoria 1: Sector Público (n= 5/10)**

- “ (...) depois disso tive uma fase de desemprego, a seguir ao estágio, porque nessa altura não estavam a haver contratações a nível de público (...)” (E1)
- “ (...) fiz uma proposta aqui à câmara municipal do X de fazer um “sem mais” em que o meu objetivo nesse “sem mais” seria fazer um levantamento das necessidades de acessibilidade físicas da vila do X (...)” (E6)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

### **Subcategoria 2: Conhecimento social (n= 2/10)**

- “ (...) fiquei muito tempo desempregada e começo à procura de emprego e aí é que começa a não ser fácil (...) ... a minha mãe... era bem relacionada, por isso consegue-me por a trabalhar (...) Eu vou trabalhar para a Y (...) porque a minha mãe conhecia o diretor (...) Mas mais uma vez porque conhecia o diretor geral, porque se não eu acho que (...) nunca tinha conseguido um emprego na altura. Mesmo. Jamais.” (E3)
- “ (...) tinha bons resultados (...) tinha concluído o nono ano, estava à procura de trabalho e lá na parte da instituição acabaram por agilizar as coisas e conseguiram esta oportunidade para ele trabalhar no banco (...) foi com a ajuda do diretor que ele conseguiu, passado 15 dias então começar a trabalhar no Z (...) ” (E8)

### **Subcategoria 3: Persistência por parte do próprio trabalhador (n= 2/10)**

- “ (...) eu comecei lá a fazer perante o “sem mais” fiz lá o levantamento das necessidades e depois fui, digamos assim, fui tentando integrar, fui, tive que ser eu um bocado a desafiar: “ah deixa-me experimentar isto, deixa-me experimentar aquilo” (...) fui tentando sentir onde é que eu poderia ser útil ali na câmara e pronto. (...) isso foi digamos assim um dos pretextos que eu arranjei para que me aceitassem (...) Pronto eu arranjei uma forma (...) de conseguir entrar lá dentro, isso no fundo foi uma forma de eu conseguir demonstrar que as pessoas apesar de terem a deficiência têm algumas capacidades, conseguem fazer algumas coisas” (E6)
- “ (...) estava à procura de trabalho em vários sítios e foi ao X, onde está agora (...) perguntar se podia trabalhar (...)” (E9)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

**Tabela 6:** Sistemas da categoria II e suas subcategorias para o objetivo 1: Identificar os obstáculos de entrada das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e como o tem integrado

<b>Categoria II: <i>Employer Branding</i> / Atração</b>
<p><b>Subcategoria I: Desenvolvimento de carreira / função (n= 4/10)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “O que me atraiu neste momento é a fase do desenvolvimento profissional, ou seja, eu na organização onde estava anteriormente (...) as minhas funções eram demasiado monótonas. Ou seja, há quatro anos e meio que eu fazia exatamente a mesma coisa (...)” (E1)</li></ul>
<p><b>Subcategoria II: Sensibilidade para a deficiência por parte da organização (n= 2/10)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “O que me fez dar um passo maior foi também ter a perceção de que do outro lado, quem me iria receber estava predisposto e tinha a noção da minha problemática e que isso não era problema para eles pronto.” (E1)</li><li>○ “ (...) foi ao X (...) perguntar se podia trabalhar e apercebeu-se que estava lá uma pessoa surda.” (E9)</li></ul>
<p><b>Subcategoria III: Ambiente e cultura organizacional (n= 1/ 10)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “ (...) conheço lá pessoas, tinha bom feedback de que eles eram pessoas humanas e que dava para conciliar a vida profissional e pessoal, e como estou a estudar, dava-me jeito (...)” (E2)</li></ul>
<p><b>Subcategoria IV: Acomodações (n= 2/10)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “Eu acho que isso foi uma das razões pela qual escolhi (...) o X e não o T, o T tinha umas condições piores (...) achei o edifício um bocado mais degradado e etc. Portanto, fui logo para o X, com excelentes condições (...)” (E4)</li><li>○ “ (...) eu andei a investigar quais eram as medidas de emprego que o IEFP tinha para apoiar pessoas com deficiência e uma delas era o chamado “sem mais”. E o “sem mais” só pode ser feito ou em câmaras municipais, autarquias ou IPSS. Como aqui na zona IPSS não há assim muitas achei que pronto ficava, o que era mais viável para mim seria a câmara municipal pronto” (E6)</li></ul>

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

### Subcategoria V: Segurança (n= 2/10)

- “Se calhar o que atrai todos não é? Certamente não é o projeto, certamente é, é ser um porto seguro não é? É um trabalho para o estado pronto e por aí adiante... e honestamente foi assim.” (E5)

### Subcategoria IV: Necessidade (n= 5/10)

- “ (...) estava desempregada e queria efetivamente trabalhar não é? Já tinha quase trinta anos ou tinha trinta anos e não estava a ter um ordena, ordenado mês não é? (...) estava disponível (...) para se meter a trabalhar e aceitar e depois logo se via (...) qual era a adaptação que tinha de fazer para garantir que trabalhava e que fazia um bom trabalho (...)” (E7)
- "Ele sempre gostou de matemática e... na altura (...) ele não sabia bem o que queria, havia este diretor lá do colégio que tinha muito interesse em encontrar algo bom para ele (...) meu pai tinha-se destacado no seu percurso escolar e o senhor tinha dito que a oportunidade de trabalhar no banco Z ia ser muito boa para ele e o meu pai automaticamente confiou (...)” (E8)
- “Porque não tinha trabalho e tudo o que surgisse ia ser bom, precisava de ganhar dinheiro.” (E9)
- “A estratégia foi um bocadinho concorrer a tudo e pronto... arranjar trabalho não é fácil ainda mais com alguma deficiência. Eu concorri a várias coisas dentro e fora da área a pronto.” (E10)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

**Tabela 7:** Sistemas da categoria III e suas subcategorias para o objetivo 1: Identificar os obstáculos de entrada das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e com o tem integrado

<b>Categoria III: Processo de recrutamento e seleção</b>
<p><b>Subcategoria I: Sem quotas e igual aos restantes colaboradores (n= 5/10)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “ (...) soube da oportunidade, candidatei-me e passei por uma fase de duas entrevistas.” (E1)</li><li>○ “ (...) eu passei pelo processo normal (...)” (E2)</li><li>○ “Foi em conjunto com (...) outros colaboradores. Foi normal (...) foram testes psicotécnicos, depois mais uma entrevista de testes mais psicológicos mas em grupo (...) E depois uma entrevista com as pessoas da área, do departamento (...). Agora, claro que por detrás não sei nem nunca perguntei se houve algum tratamento especial (...). Mas eu não senti qualquer tipo de diferença... claro, obviamente que sim há... claro que acredito que tenha havido algumas, algumas, mas internas.” (E4)</li><li>○ “ (...) na altura lembra-se (...) da chefe (...) virar-se para mim e dizer: “tu não concorrereste pela quota. Podias ter invocado a quota e não invocaste a quota e não sabemos se vais entrar ou não” (...) pela quota entrava e de certeza, e ali estava a concorrer com todos e se eu não tivesse prestado uma boa prova (...) se não tivesse, não fizesse uma boa entrevista eu podia não entrar. Portanto tinha arriscado, e eu nem me lembrei de invocar a quota” (E7)</li><li>○ “Foi igual ao dos outros, não havia nenhuma, nenhuma quota para pessoas com deficiência. Portanto eu fiz os testes psicotécnicos, à mão o que para mim é muito complicado... (...) Não sei se eu tivesse dito com antecedência, se bem que eu enviei o atestado e avisei que... pronto que tinha alguma dificuldade, não, fiz à mão (...) Vi a oferta de emprego e candidatei-me normalmente” (E10)</li></ul>
<p><b>Subcategoria II: Sem quotas e diferente dos restantes colaboradores (n= 4/10)</b></p>

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “Marquei uma reunião com o Presidente, fui lá, apresentei-me disse: “Olhe existe esta medida assim, assim vocês nem têm quase custos nenhuns com isto, isto é financiado pelo IEFP e não sei o quê pronto e eu propunha-me a fazer uma medida destas pronto, para poder demonstrar pronto as minhas capacidades (...) e ver se posso ser útil aqui ou não”. Pronto e foi neste sentido que consegui ir para lá.” (E6)
- “O meu pai foi sozinho lá aos recursos humanos do banco disse que era surdo que estava à procura de um trabalho (...) só dominava a parte da língua gestual e a escrita em parte e depois eles, eles foram conseguindo estabelecer esta comunicação com este tal diretor que foi entrando em contacto com eles, conseguiram perceber algumas características do meu pai e mostraram-se interessados em acolhe-lo na instituição. Foi avaliado por um psicólogo e por pessoas dos recursos humanos (...)” (E8)
- “Eles perguntaram: “cozinha ou lavandaria” (...) Ela não fez entrevista nenhuma, não entregou currículo nenhum, ela foi lá e essa conversa aconteceu no momento e ela entrou no mês a seguir ao trabalho.” (E9)

### **Subcategoria III: com quotas e igual aos outros colaboradores (n= 2/10)**

- “ (...) eu quando entrei pela primeira vez para a câmara, entrei assim. Pela lei das quotas. Agora nesta última vez que eu fiz a reclassificação aí já não, aí já tive de estar de igual para igual e por acaso passei em primeiro.” (E5)
- “ (...) eles abriram um concurso para três vagas, e quando há três vagas, a própria legislação diz que as pessoas com deficiência, caso estejam aptas para a função, uma das vagas tem de ser destinada a pessoas com deficiência. E foi ao abrigo disso que eu concorri (...) a prova escrita foi a mesma só que como eu não consigo ler em papel dei duas soluções, ou davam-me aquilo em word para eu ler no computador e responder no próprio word, ou então tinha de ter alguém que me lesse as perguntas, digamos assim, e eles optaram por fazer a prova oral pronto. (...) tive de pedir autorização para adaptar a legislação para as minhas necessidades, porque o leitor de ecrã temos dificuldade de ler os PDFs então tive, eu próprio sozinho, tive que descarregar a legislação da internet, converter aquilo para o word” (E6)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

### Anexo IV – Sistema de Categorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações

**Tabela 8:** Sistemas da categoria I e suas subcategorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações

<b>Categoria I: Expectativas</b>
<p><b>Subcategoria I: Ausência de expectativas (n= 4/10)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “Não, não foi algo que eu tivesse pensado.” (E5)</li><li>○ “ (...) quando entrei de todo, não fazia, não tinha qualquer expectativa, antes pelo contrário (...) se eu quando estava a tirar o curso estava à espera de fazer esta carreira, não estava. Quando eu fui para a câmara e mesmo quando concorri ao concurso para ficar, a expectativa já era que isto seria a minha vida se entrasse, não fiquei com uma expectativa diferente, percebi que se fosse, se entrasse esta era a minha carreira, era isto que eu iria fazer.” (E7)</li><li>○ “O meu pai não tinha ideia de, do que é que ia encontrar (...) não conseguia comunicar muito com as pessoas (...) Então ele foi um bocadinho às escuras (...) felizmente ele foi sentindo sempre bem-sucedido naquilo que ia fazendo e foi sendo sempre acima das expectativas já que as expectativas eram quase nenhuma.” (E8)</li><li>○ “ (...) apenas queria cumprir bem o seu trabalho e garantir o seu trabalho, não tinha assim grandes expectativas.” (E9)</li></ul>
<p><b>Subcategoria III: expectativas em relação à função (n= 1/10)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “ (...) na outra atividade onde eu estava anteriormente as funções já eram um pouco monótonas, aqui é a oportunidade de criar um processo desde a raiz de recursos humanos (...)” (E1)</li></ul>
<p><b>Subcategoria IV: expectativas em relação ao ambiente (n= 2/10)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “ (...) o ambiente também, tenho um manager muito humano (...) o ambiente é muito importante, e a minha equipa é excelente nesse aspeto nós falamos muito bem uns com os outros e organizamos almoços e jantares e essas coisas...” (E2)</li><li>○ “Por isso era tudo gente conhecida, por isso eu sabia que estava sempre protegida não é?” (E3)</li></ul>

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

### **Subcategoria V: expectativas desfraldadas (n= 2/10)**

- “ (...) achei que... ia ter clientes menos complexos... mas de resto sim, correspondeu às minhas expectativas.” (E2)
- “No início foi dito que ia haver rotatividade porque enquanto andavam uns na rua também estavam outros em gabinete a fazer, a fazer toda parte burocrática. Só que eu nunca passei por essa rotatividade, não calhou, também não me propus.” (E10)

### **Subcategoria VI: dificuldades (n= 1/10)**

- “ (...) eu já sabia que iria ser isto porque é muito difícil as pessoas acreditarem em nós, que nós temos capacidades para fazer isto e fazer aquilo e têm sempre aquela relutância pronto. (...) eu acredito que isso seja normal porque eu também antes de ficar cego também tinha a mesma postura (...) ” (E6)

**Tabela 9:** Sistemas da categoria II e suas subcategorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações

<b>Categoria II: Integração</b>
<b>Subcategoria I: Postura dos trabalhadores com deficiência</b>
<b><u>Subcategoria 1: Falar abertamente sobre o tema (n= 5/10)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ “Sinto-me integrada desde a primeira semana (...) para já toda a gente sabia da minha situação de incapacidade, que eu quis deixar bem explícita na parte da entrevista (...) Eu fiz questão de... pronto, falar abertamente sobre a situação (...)” (E1)</li><li>○ “ (...) é difícil eu conhecer as pessoas logo à primeira pela voz, e então pronto, fui tentando sensibilizando as pessoas (...) porque eu não conheço logo pela voz e escuso estar aqui a fingir que conheci pronto (...) acho que não há necessidade, eu digo logo, acho que sou muito frontal, digo logo às pessoas (...)” (E6)</li></ul>

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “O meu pai foi sozinho lá aos recursos humanos do banco disse que era surdo que estava à procura de um trabalho. Na altura disse que pronto, só dominava a parte da língua gestual e a escrita em parte (...)” (E8)

### **Subcategoria 2: Esconder o tema da deficiência (n= 2/10)**

- “Quando ele se foi embora eu fiquei apreensiva. Porque deixei... porque ele sabia muita coisa sobre a minha vida pessoal não é? Por isso havia muita coisa que estava ligada á minha doença não é? E às minhas necessidades pessoais e íntimas, que não têm de ser faladas na empresa não é? (...) as pessoas não sabem como é que eu entrei para a empresa, e só veem que eu não trabalho à segunda-feira... por isso cria-se ali uma ciúmeira, uma fofoquice, uma... de privilégio... mas também não sabem que eu entrei com um part-time não é? Que tinha um ordenado também de part-time, nem eu tenho que dizer (...) as pessoas têm de ter alguma noção que há aqui (...) uma ligação muito estreita com a intimidade. O que é que eu tenho de dizer e o que é que eu não tenho de dizer? Porque há coisas que são muito íntimas, eu não tenho de dizer (...)” (E3)
- “Eu acho que as outras pessoas ao longo da vida sempre se aperceberam, eu também, sempre me apercebi que tinha deficiências graves, que andava torta, tinha deformações, mas nunca as quis muito consciencializar-me delas, ou seja, não quis comprová-las porque achei que não valia a pena estar comprová-las” (E7)

### **Subcategoria 3: Isolamento (n= 1/10)**

- “Eu não sou uma pessoa muito comunicativa e muito de me dar com todos... mas sinto-me bem. Há coisas que evito fazer, eu sei que para os outros e para quem está à minha volta é um bocadinho incomodo, por exemplo eu não gosto de almoçar com pessoas que não conheça porque tenho dificuldades e almoços de trabalho ou almoços de convívio eu tento fugir a tudo... (...) é uma defesa minha. Porque por eles arranjavam formas de ser mais fácil... claro que agora com o convívio com as pessoas e com, já os conhecer, já tenho mais facilidade e já me permite almoçar (...)” (E10)

### **Subcategoria 4: Desencorajamento da discriminação positiva (n= 2/10)**

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “ (...) eu não sinto nenhuma diferenciação ou... às vezes, antes pelo contrário às vezes se há alguma discriminação positiva (...) houve um pequeno período em que eu achei que as pessoas me estavam também a proteger de trabalho... dar menos trabalho. Não, não esqueçam lá... depois as pessoas percebiam quem eu era e não... (...) Porque eu acho que... não tenho que a ter. Não tenho ponto final. Tenho que trabalhar. E a minha deficiência física não tem nada a ver com incapacidade técnica ou pronto, o que quer que seja (...) depois ela lá percebeu que eu não queria a tal discriminação positiva e lá voltou tudo...” (E4)
- “Eu nunca gostei dessas coisas das discriminações positivas (...) às vezes perguntam-me: “ah então como é que é essa coisa de trabalhar na câmara e ser uma pessoa com deficiência?” Eh pá eu não percebo nada disso, nem sei bem o que isso é estás a ver? (E5)

### **Subcategoria II: Postura da organização (chefias e colegas)**

#### **Subcategoria 1: Sensibilidade para o tema (n= 8/10)**

- “ (...) toda a gente sabia da minha situação de incapacidade (...) e depois eu acho que toda a gente foi sensível para essa questão e também para me receberem e integrarem, porque a lógica da instituição é mesmo uma lógica familiar então procuram fazer uma boa integração sempre dos novos colaboradores.” (E1)
- “ (...) o que eu gostei muito lá foi que eles, logo no início, perguntaram-me se eu precisava de alguma coisa em particular.” (E2)
- “ (...) há um mês houve uma reunião sobre inclusão (...) ” (E4)
- “ (...) fomos todos (...) para um encontro internacional e (...) eles sabiam que eu tinha isto e nunca disseram: “ah não, não, não precisas de ir, não vias estás doente” (...) as pessoas facilitavam-me a vida toda. Nunca me disseram “pá vê lá se te despachas a sair do carro” não, ficavam ali à minha espera ajudavam-me no que podiam (...) foram super prestáveis (...) ” (E7)

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

- “ (...) havia uma grande empatia por parte do sub-gerente (...) alguém (...) da direção tinha um pai surdo e ele desde o início que (...) tentou de fomentar a formação do meu pai e foi o que possibilitou esta possibilidade de ele ir para a parte da informática e diferenciar-se por essa área.” (E8)
- “ (...) o diretor da instituição, ele sempre fez questão de ter, dar oportunidade a pessoas com alguma limitação e já tinha este senhor que estava lá, eletricista, e quis logo dar esta oportunidade á minha mãe.” (E9)
- “ (...) a minha equipa tentou-se manter mais ou menos desde o início, sempre a mesma, os próprios diretores perceberam que não era muito bom mudar o meu parceiro ou a minha parceira, já sabíamos trabalhar e atuar algumas estratégias porque eu não conseguia fazer tudo (...) foi estratégias que eu com a pessoa que trabalhou mais comigo desenvolvemos e que tivemos a aprovação da chefia. Portanto isso nunca houve qualquer impedimento ou constrangimento.” (E10)

### **Subcategoria 2: Preconceito (n= 3/10)**

- “ (...) até te vou tipificar a coisa com alguma graça. Se tu por exemplo, entrares dentro de uma, do estado, isto é sempre assim, mas é mesmo sempre assim, o deficiente motor é informático, o deficiente mental é pacote, andam a entregar documentos e o cego é telefonista.” (E5)
- “Eu ao princípio ainda propus, “mas eu posso ajudar aqui o M a atender o telefone e não sei o que” e a resposta que me deram logo (...) o Vice Presidente “então como é que tu vais atender o telefone se nem sabes quais são os botões, o que é que eles fazem o que é que eles não fazem?”. Eu aprendo pronto e depois com a outra colega é que pronto, fui estando ali com ela e fui perguntando “ah mas o que é que faz este botão, como é que atendes a chamada, como é que fazer isto, como é que fazes aquilo?” Pronto fomos, fui conhecendo a central digamos assim, depois fomos adaptado (...) Á medida que eu fui fazendo estas coisas é que eles se foram apercebendo: “ah afinal tu consegues fazer isto, afinal tu consegues fazer aquilo”. Depois é sempre aquela coisa, temos de ser nós a ter a iniciativa e a demonstrar que somos capazes.” (E6)

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

- “ (...) lá existem educadoras e que existem auxiliares das crianças. E as auxiliares são mais responsáveis (...) por tarefas mais simples (...) e a minha mãe em tempos pediu para ir para aí. Disseram-lhe que não, que não, que isso estaria de fora de questão por ela ser surda, que isso estaria fora de questão. Mas a minha mãe sente que ia conseguir perfeitamente (...) ia conseguir fazê-lo até porque a minha mãe acaba por estabelecer uma relação com cada criança e tem filhas (...) por exemplo quando nós vamos à festa de natal com a minha mãe a minha mãe apresenta-nos cada criança e pronto, existe uma relação estabelecida mas disseram-lhe que não podia mudar (...) ela pediu para lhe darem uma oportunidade de um período experimental mas que não, recusaram.” (E9)

### **Subcategoria 3: Preconceito à saída (n= 2/10)**

- “ (...) o mesmo preconceito que eu senti para me contratarem em várias empresas é o mesmo preconceito que é usado para não porem na rua... por isso nada disto tem a ver com profissionalismo, com... com eficiência, com o valor profissional mas sim, nem põem dentro com medos não é? (...) como também não põem na rua com medo de preconceito, que foi posta... por isso, tanto à segregação à entrada como há à saída.” (E3)
- “ (...) ela fez questão de vir dizer-me a mim que, que não despediu a minha mãe por pena, porque sabia que a minha mãe não ia conseguir trabalho em mais sítio nenhum (...)” (E9)

### **Subcategoria 4: Impassibilidade para o tema (n= 1/10)**

- “Pediu a uma colega para a acompanha-la, a colega acompanhou-a e a senhora disse que a colega não tinha de estar ali. E a minha mãe ficou sozinha com esta senhora na sala. E a senhora insistia que, que a minha mãe tinha de olhar para ela e que tinha de a entender (...) esta pessoa entretanto entendeu que ia comunicar com ela por escrita, e a minha mãe tem o quarto ano de escolaridade para além de só dominar a língua gestual portuguesa que já dificulta bastante o domínio da escrita. E pronto, isso aconteceu várias vezes, essa senhora a querer estar com a minha mãe, explicar-lhe as coisas à maneira que ela entendia e, e pronto foi acontecendo várias vezes (...)” (E9)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

### **Subcategoria III: dificuldades na integração (n= 2/10)**

- “ (...) é mais difícil eles terem a noção daquilo que eu precisava a nível informático. Mas isso é normal, porque só entrando na instituição e que sabes qual é que é o tipo específico de necessidade de cada colaborador (...) Houve alguns problemas a nível informático, mas isso fazia parte deste processo de integração” (E1)
- “ (...) é normal e eu acredito que isso seja normal porque eu também antes de ficar cego também tinha a mesma postura não é? (...) criamos uma ideia que aquilo não ficou bom e que a pessoa não é capaz de fazer nada pronto. E agora cabe-nos a nós também ir desmistificando isso e, e mostrando que somos capazes pronto. (...) Se eu vou para uma câmara e começo logo a dizer “para eu vir para cá, vocês têm de me pagar x para isto e para aquilo” eles ficam logo de pé atrás não é?” (E6)

### **Subcategoria IV: Políticas de integração**

#### **Subcategoria 1: Socialização coletiva (n= 4/10)**

- “ (...) nós como foi 50 de uma vez houve uma semana só de formação em que estivemos todos os dias (...) mais diretores e equipa de gabinete portanto essa semana foi muito intensiva e deu logo para criar mias ligação (...)” (E10)

#### **Subcategoria 2: Socialização individual (n= 6/10)**

- “Não sei... aquilo é muito grande percebes? Se eu tenho a noção que alguém ao meu lado foi contrato? Não.” (E5)
- “Na altura ele não se apercebeu de estar inserido em nenhum grupo, ele foi para lá trabalhar sozinho. Diz que depois ia-se apercebendo chegarem pessoas mas pronto mas não, e de serem integradas, mas ele não entrou com, em nenhum grupo.” (E8)

#### **Subcategoria 3: Socialização Informal (n= 3/10)**

- “uma semana só de formação em que estivemos todos os dias (...) mais diretores e equipa de gabinete (...)” (E10)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “ (...) um funcionário que vá de novo para um departamento tem dentro do departamento uma espécie de núcleo de recursos humanos a onde lhe fazem todo o tipo de acolhimento, apresentam-no a toda gente portanto, as primeiras, primeiros dias o funcionário sente-se acompanhado.” (E5)

### **Subcategoria 4: Socialização em séria (n= 2/10)**

- “ (...) há sempre um “buddy” que é uma pessoa da empresa que te ajuda, da empresa que é da tua equipa, que te ajuda no início a explicar-te as coisas e tudo o mais.” (E2)

### **Subcategoria V: evolução da integração**

#### **Subcategoria 1: Positivo (n= 7/10)**

- “Sim, eu acho que tem sido... um grau de envolvimento crescente, ou seja, cada dia que passa sinto-me mais integrada.” (E1)
- “Sim, considero-me bastante bem integrada. Falo com toda a gente, tenho sempre pessoas para irem almoçar comigo (...) estou satisfeita, se bem que tenho algumas reservas relativamente a algumas situações, que já referi, que têm a ver com a questão da função, não propriamente de me sentir integrada ou não... ou de me tratarem mal ou o que seja.” (E2)
- “ (...) uma integração total, não senti qualquer tipo de exclusão.” (E4)
- “Ah completamente satisfeito (...) Sim, sim, gosto muito do que faço.” (E5)
- “Sei lá como é, como é que eu lhe ei-de explicar, olhe por um lado eu sou um bocado, anti política, sou um bocado contra a política, não gosto muito de política nem politiquices... mas tenho (...) com isto também vou aprendendo, isso tem sido uma experiência engraçada também, o conhecer digamos assim, o lado ativo da política né?” (E6)
- “Ele sente-se bem integrado, não sente que é uma pessoa diferente, que é uma pessoa à parte, sente que está integrado de igual maneira com os colegas. No Porto ele tinha um trabalho mais solitário (...) tinha era mais momento de café, era nessa pausas que ele conseguia interagir com algumas pessoas. Depois a realidade dos balcões que ele encontrou cá no

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Algarve (...) Esteve sempre em balcões de trabalho, aí são espaços mais abertos e ele aí pronto sente que, que está integrado. (...) Ele está muito satisfeito mesmo, sente que, que, pronto não tem tido dificuldades, não tem tido nenhuma limitação no seu percurso, pela sua condição e que e está mesmo muito satisfeito, não podia esperar algo melhor.” (E8)

- “O meu grau de satisfação é positivo, muito até. Para já o contrato era só de 6 meses já renovou e voltou a renovar portanto... tem sido muito positivo toda a experiência tanto na organização como na rua.” (E10)

### **Subcategoria 2: Negativamente (n= 2/10)**

- “Foi uma coisa que foi evoluindo na negativa (...) eu passei do ir a cantar para ir a chorar e isto foi um... não foi de uma ponta... não foi assim de um dia para o outro não é? Um decrescendo doloroso, muito doloroso...” (E3)
- “As coisas não têm sido muito fáceis (...) tem tido frequentemente problemas no trabalho, desde sempre, frequentemente há pequenos problemas que a minha mãe não está envolvida na discussão do problema e que depois não consegue também fazer valer a sua opinião e custa-lhe muito porque ela acaba por ficar mais calada nestes momentos e magoada com essas situações (...) sempre foi mau... (...) mas depois aqui esta questão da chefia, dos recursos humanos mais recentemente ter aqui este elemento que, em que foram surgindo estes acontecimentos, dessa parte a minha mãe não tinha tantos problemas, nunca teve problemas sempre foi elogiada, sempre, apesar de não ter grande relacionamento com as suas colegas, sempre foi conseguindo dar resposta aquilo que lhe era solicitado e que agora não tanto pronto. Parece que não tem ido muito de encontro às expectativas desta direção de recursos humanos.” (E9)

**Tabela 10:** Sistemas da categoria III e suas subcategorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações

<b>Categoria III: Ambiente</b>	
<b>Subcategoria I: Importância do ambiente (n= 10/10)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>○ “ (...) se tu sentires, entre aspas, que és bem integrada pelo conjunto dos teus colegas e também da tua chefia, vai fazer com que tu te sintas mais motivada e (...) no teu desempenho dares cada vez o teu melhor (...)” (E1)</li><li>○ “ (...) o ambiente é muito importante, e a minha equipa é excelente nesse aspeto nós falamos muito bem uns com os outros e organizamos almoços e jantares e essas coisas... é bom.” (E2)</li><li>○ “Uma pessoa se não tiver minimamente satisfeita na equipa (...) em que está a trabalhar é muito penoso (...) eu ligo muito ao ambiente, estou lá 8 horas, 9, 7 o que quer que seja é preciso ter um bom ambiente trabalho. É muito importante. Com as chefias também (...) ” (E4)</li><li>○ “Quem faz as organizações são as pessoas, se tu não tiveres bem com os teus colegas e não tiveres bem com as tuas chefias nunca irás estar bem na organização.” (E5)</li><li>○ “ (...) eu acho que o ambiente ser-me favorável e ter tido sempre bons ambientes acho que permitiu isto tudo, permitiu o manter relações, o gostar de ir todos os dias trabalhar... fazer com satisfação.” (E7)</li><li>○ “Têm muita influência porque são parte fundamental. Sem eles não, não era possível porque eu sei que não consigo fazer tudo sozinha e dependo, a palavra é mesmo esta, dependo de muitas ajudas. E sem eles não era possível. Sem a adaptação que é feita.” (E10)</li></ul>
<b>Subcategoria II: Mau ambiente (n= 2/10)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>○ “ (...) eu acho que as pessoas perceberam que eu nunca seria despedida também, e há esta vingancinha, ciumeira... já num ambiente normal, se eu fosse uma pessoa normal, já há... havia as facadinhas nas costas, palmadinhas nas costas e a</li></ul>

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

seguir... mas isso em todas as empresas grandes, é normal. E isso foi uma das razões... o ambiente estava péssimo, péssimo, péssimo, péssimo.” (E3)

- “Nos ambientes mais confusos ela não consegue interagir com ninguém e toda a gente tem com quem falar e a minha mãe acaba por estar muito sozinha nesses momentos (...) mexe muito com, com a falta de satisfação, com a falta de motivação para ir trabalhar que continua a ficar muito magoada com alguns acontecimentos, não consegue, não consegue ser indiferente a eles, e pronto fica muito, que é muito difícil para ela ir trabalhar com este tipo de relacionamentos.” (E9)

### Subcategoria III: Relação com os colegas

#### **Subcategoria 1: Boa relação (n= 9/10)**

- “ (...) a relação é super fácil com todas as direções (...) sinto-me mais próxima daqueles colaboradores com quem eu trabalho mais.” (E1)
- “É boa, considero boa, é muito acessível.” (E2)
- “ (...) há grupos melhores, há grupos piores... eu mudei de área duas vezes, quando tive no marketing fiz a minha melhor amiga (...)” (E3)
- “ (...) é perfeito não tenho, não tenho razão de queixa.” (E4)
- “ (...) é tão boa que (...) todos me ligaram logicamente, a maior parte deles se eu precisava de alguma coisa, se queriam vir cá, se precisava de compras (...)” (E5)
- “ (...) eu tenho muitos colegas meus que são os meus amigos, são meus amigos, vamos jantar fora, vamos a festas, vamos a férias (...) alguns são mais afastados não tenho dúvida, não temos este tipo de relação, mas muitos deles em todas as divisões que eu passei, já passei por várias, eu fiquei com amigos para a vida (...) socialmente toda gente me vê como outra pessoa qualquer e veja e por exemplo (...) se me dizem “vamos de férias Entrevistada” é porque e sabem que eu

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

tenho mais dificuldade andar, poderei... e não me deixam de me convidar, consecutivamente, não deixamos de combinar viagens consecutivamente, portanto é porque gostam não é?” (E7)

- “ (...) relação é positiva, é uma boa relação de trabalho” (E8)

### **Subcategoria 2: Apoio / amparo (n= 4/10)**

- “ (...) eu tive que fazer uma escolha, tive que escolher alguém lá dentro que seria a minha interlocutora, o meu desabafo, se eu precisasse de vir de repente ir embora não é? (...) fazer ali uma cama não é? Para me sentir confortável, para não estar em medos porque não foi fácil, não foi fácil.” (E3)
- “ (...) lá está e há alturas em que, aliás as próprias colegas (...) dizem “ah estavas estão mal aqui, estavas tão doente Entrevistada” as pessoas facilitavam-me a vida toda. Nunca me disseram “pá vê lá se te despachas a sair do carro!” não, ficavam ali há minha espera ajudavam-me no que podiam... antes pelo contrário, foram super prestáveis, portanto tiveram paciência efetivamente...” (E7)
- “ (...) havia uma pessoa que, que está lá há quase tanto tempo como a minha mãe e com quem ela comunicava muito bem mas que essa pessoa está a ficar cada vez mais velha e com mais dificuldade em expressar-se com a minha mãe e acabam por ter uma mímica própria não é? É uma pessoa que não sabe linguagem gestual mas que acaba por desenvolver uma mímica com a minha mãe para que se entendam mas que essa pessoa tem ficado muito doente, tem tido períodos de baixa prolongados e depois quando volta a comunicação já não é tão eficaz (...) Depois vão havendo algumas colegas que, que tentam ajudar, mas que depois também não o conseguem fazer muito bem porque não dominam a língua gestual e que acabam por passar pouco tempo com a minha mãe, é complicado.” (E9)
- “ (...) um trabalho que é muito ativo com pessoas que não conhecia e era um contacto muito do momento isso para mim criava algum stress mas... depois ao longo do tempo criei ligação com a equipa (...)Nós tínhamos que assinar um papel

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

à frente da pessoa entrevistada e eu não consigo e então isso já foi preparado em equipa e pronto foi estratégias que eu com a pessoa que trabalhou mais comigo desenvolvemos (...)” (E10)

### **Subcategoria 3: Má relação (n= 3/10)**

- “ (...) eu acho que as pessoas perceberam que eu nunca seria despedida também, e há esta vingancinha, ciumeira... já num ambiente normal, se eu fosse uma pessoa normal, já há... havia as facadinhas nas costas, palmadinhas nas costas e a seguir... mas isso em todas as empresas grandes, é normal. (...) depois quando tive na área de PCG já a coisa foi pior...mas isso tem a ver com pessoas, não tem... eu acho que não teve muito a ver com a minha deficiência em si.” (E3)
- “Não, não é muito boa, não é muito boa. Não, não fazem muita questão de integrar a minha mãe, mesmo sendo pessoas que chegam depois não fazem muita questão de integrar a minha mãe de... e de integra-la nem no trabalho nem ao nível dos momentos em que tomam um café, em que vão fazer uma refeição, não fazem muita questão de integra-la. E a minha mãe diz que até acaba por chorar muitas vezes sozinha.” (E9)

### **Subcategoria 4: Bom feedback (n= 2/10)**

- “ (...) já tive algum feedback de pessoas, já me disseram “olha até foi bom teres vindo para cá que assim a gente, a gente andava-se aqui a lamentar dos nossos problemas e às vezes vemos os teus e achamos logo que tu és capaz e a gente também tem de ser capaz e temos de andar (...) tem sido muito bom” (E6)
- “ (...) toda a gente sabe que quando precisam de ajuda vêm ter comigo (...) de conter ali alguma angústia nalgumas pessoas que estão a passar por fases difíceis na vida dela e que os colegas já não tem paciência porque eles estão sempre a queixar... e eu não estou, ninguém está habituado a ver-me queixar a mim, eu não me queixo normalmente no dia-a-dia (...) “eh pá hoje dói-me o joelho, ah hoje dói-me...” nunca fiz isto, porque não estou habituada a fazê-lo não...” (E7)

### **Subcategoria IV: Relação com outros colaboradores com deficiência (n= 6/10)**

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

- “ (...) eu não falo muito com ele, não tenho, não falo muito com ele... sei que ele também se adaptou muito rapidamente...” (E4)
- “Extremamente bem. Nós tentamos ajudar às vezes nos procedimentos, porque muitas das coisas que eu faço afeta-os diretamente (...) portanto tenho também ali muita gente a cargo e essa, e tenho essencialmente muitas pessoas com deficiência e portanto dou-me muito bem com eles todos, muito bem, conheço-os todos, tenho que os conhecer.” (E5)
- “Agora não (...) porque o departamento está num sítio único, portanto eu não estou com o resto da câmara e no meu departamento não há assim ninguém que tenha...” (E7)
- “Acaba por se cruzar pouco com eles.” (E9)
- “Sei que existem, às vezes quando eu vou lá e vejo nos corredores mas não, não tenho uma relação.” (E10)

### **Subcategoria V: Relação com as chefias**

#### **Subcategoria 2: Boa relação (n= 5/10)**

- “Sim, sim. Tenho uma boa relação, sim.” (E1)
- “Nada a apontar, nem discriminações. Não.” (E3)
- “ (...) é normalíssima. Mais uma vez, depende da chefia e depende de mim claro... mas é um tratamento normal (...) não gostei de uma mas é perfeitamente normal (...) mas lá está isso tem a ver com projetos não com a minha deficiência...” (E4)

#### **Subcategoria 1: Apoio (n= 5/10)**

- “ (...) tenho um manager muito humano, e que trata bem as pessoas... e que consegue ajudar, tenta ajudar, pelo menos ele... bem tenta, às vezes não consegue” (E2)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “ (...) houve uma altura que eu fiz uma fístula que não podia trabalhar, e os meus chefes foram fantásticos, chegaram a por um estafeta a trazer-me documentos a casa, foram cinco estrelas, a ZZ foi maravilhosa nesse aspeto, um apoio incrível, incrível nesse aspeto...” (E3)
- “ (...) os meus chefes têm sido muito compreensivos e percebem que eu tenho um trabalho social cá fora que ninguém o faz seu eu não o fizer portanto... é tranquilo, não tenho um horário, não tenho nada...” (E5)
- “ (...) já teve alguns percalços mas tem conseguido sempre estabelecer boas relações com as chefias e sente que, que estas procuram adaptar-se muito à condição dele e que parece que vai havendo sempre uma grande transmissão sempre que muda a chefia daquilo que é o Entrevistando e vão transmitindo também como é trabalhar com ele e que adaptam-se a ele de maneira a facilitar estas mudanças.” (E8)
- “ (...) nós conhecemos muito bem o diretor e o diretor dirige-se muitas vezes à minha mãe e, e ele pede-lhe por exemplo para nós irmos à festa de natal porque ele gosta de fazer daquilo um bocado uma família é uma pessoa que tenta manter esse espírito mesmo quando as coisas correm menos bem. E ele faz questão de ter essa proximidade com a minha mãe, não sei se foi ele que impediu a senhora de despedi-la, acredito que sim, não sei.” (E9)

### **Subcategoria 3: Relação de proximidade (n= 2/10)**

- “É boa, muito boa. Todos os meus chefes anteriores e mesmo com este jantamos fora, somos amigos também. (...) A outra chefe é uma das melhores amigas (...) E o chefe atual temos tido momentos bem difíceis mas se não fosse o facto de sermos amigos efetivamente e termos um grande respeito um por o outro a coisa tem-se aguentado (...)” (E7)

### **Subcategoria 4: Má relação, desconsideração (n= 1/10)**

- “Muito má (...) logo nos primeiros anos da instituição ela tinha uma boa relação, havia uma pessoa que fazia a gestão dos recursos humanos que era muito atenciosa (...) Entretanto essa pessoa saiu e agora está lá uma, uma gestora que, que tem sido uma relação muito, muito, muito complicada (...) frequentemente tomam decisões que, sem a consultarem e ela é o

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

elemento mais antigo na lavanderia e é dos profissionais mais antigos mesmo da instituição e pronto continua a haver assim alterações (...) e uma série de acontecimentos que não a tem em muito boa consideração (...) E pronto, isso aconteceu várias vezes, essa senhora a querer estar com a minha mãe, explicar-lhe as coisas à maneira que ela entendia e, e pronto foi acontecendo várias vezes (...) a minha mãe sente-se muito desrespeitada por essa senhora, esta senhora e a minha mãe estão claramente numa situação de conflito e de incompatibilidade.” (E9)

### **Subcategoria 5: Relação de medo ou desconforto (n= 1/10)**

- “Fico sempre muito nervosa. Muito mesmo. Muito tensa. (...) pela expectativa que há em continuar, porque são eles que vão decidir não é? (...) Mas é da minha parte, eles puseram-me sempre à vontade.” (E10)

**Tabela 11:** Sistemas da categoria IV e suas subcategorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações

Categoria IV: Funções / Desempenho	
<b>Subcategoria I: Como é que se sentem na função</b>	
<b><u>Subcategoria 1: Bem e seguros (n= 7/10)</u></b>	
○	“Eu adorava o que fazia, tanto num sítio como no outro (...) por isso eu senti-me sempre muito eficiente... sentia que desempenhava muito bem as minhas funções. (...) Eu era muito boa naquilo que fazia, não tenho dúvida. Autoestima é bom!” (E3)
○	“Bem. (...) dependendo (...) da carga, não é da carga neste campo é do tipo de trabalho que há (...) mas no geral estamos bem, estou bem, estou bem e agora estou bem e estou interessado e... e encaro as funções com agrado, com agrado.” (E4)
○	“ (...) sempre estive no mesmo sítio e não quero mudar e eu digo-te porquê. Porque a maior parte dos procedimentos foram criados por nós portanto eu estou dentro daquilo e sinto-me como peixe na água...” (E5)

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

- “ (...) bem eu acho que domino muito bem, sinto-me segura, cómoda também (...) eu gosto muito daquilo que faço, aliás eu gosto muito daquilo que faço. É muito importante.” (E7)
- “Ela reconhece que tendo o quarto ano de escolaridade que é difícil conseguir trabalhar em qualquer outro sítio. E então pronto ela sente que consegue dar resposta ao trabalho ali (...) ” (E9)

### **Subcategoria 2: Receio (n= 3/10)**

- “Eh pá é assim sinto-me bem, é assim às vezes fico um bocadinho naquela tipo parece que estou frustrado, que a gente dá ideia que as coisas não se fazem logo e parece que é preciso mover não sei o quê para fazer alguma coisa. Mas depois começo a ver as coisas a melhorar e fico, fico bem, fico feliz com isso (...)” (E6)
- “ (...) eu na primeira semana fui, depois da semana de formação, eu fui falar com chefe máxima e disse-lhe que não sabia se conseguia e se quisesse podia mandar-me embora. (...) via telefone tenho receio que as pessoas não me entendam porque a dicção não é a melhor. Mas tem corrido bem” (E10)

### **Subcategoria 3: Dificuldades (n= 3/10)**

- “Eu sinto-me bem, às vezes acho, e isto já foi conversado com o meu manager e com a supervisora, que é um bocadinho complexa para o nível de experiência que eu tenho (...)” (E2)
- “ (...) não cheguei a lideranças de projeto mas isso foi pela minha saúde (...) houve uma altura da minha vida em que comecei a acelerar... e vi que depois... e depois comecei a ter úlceras, aquele nervoso habitual do trabalho e do stress normal do trabalho, que era muito trabalho.” (E4)
- “ (...) é um projeto muito físico o que para mim houve algumas dificuldades mas acho que está a correr bem. (...) andar o dia todo em pé, pronto e para mim... por um lado faz bem pronto outro também... desenvolvi muita rigidez muscular por estar sempre em pé, foram oito meses a andar (...) A nível físico senti que foi um bocadinho puxado.” (E10)

### **Subcategoria 4: Empenho (n= 8/10)**

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “ (...) há aqui um grau de desafio e de capacidade de tentar sempre superar as dificuldades e não desistir mesmo tendo em conta a minha situação pessoal.” (E1)
- “ (...) há alturas mais críticas, mas nunca faltei por causa disso... e pronto habituei-me a viver com elas.” (E2)
- “ (...) tenho sempre o, o brio de trabalhar e de dar e portanto também... claro que às vezes trabalhava um bocadito mais cansado ou um bocadito menos mas não ao ponto de desistir.” (E4)
- “ (...) logo no início do trabalho (...) estava muito doente (...) pesava 37 kilos, 37 kilos, não dobrava os joelhos a andar, para se levantar, sair do carro e entrar (...) demorava horas e, a equipa onde (...) estava, nomeadamente chefias fomos todos para Guimarães para um encontro internacional e (...) eles sabiam que eu tinha isto e nunca disseram: “ah não, não, não precisas de ir, não vais estás doente” e (...) nunca deixou de estar ali para fazer (...) eu acho que já fui trabalhar com muitas dores mas fui, é que eu não acho, tenho a certeza (...) ” (E7)
- “ (...) a visão dele é que nunca sentiu limitações por ser uma pessoa surda, nunca sentiu que isso era um obstáculo e sempre sentiu que se foi desenvolvendo profissionalmente de igual maneira pronto e isso tem o concretizado em termos profissionais (...) o meu pai estava um bocadinho preocupado com as suas limitações mas ao mesmo tempo confiante. E nunca teve receio de ir abraçar esse, esse atendimento ao público mesmo com as suas limitações e a verdade é que tem corrido muito bem que já há muito tempo que ele está no atendimento ao público (...) até hoje ele tem aceite aquilo que lhe vão propondo porque ele vai confiando (...) ” (E8)
- “Pronto também nunca fui uma pessoa de ficar muito presa aos medos. Olha... eu tenho de trabalhar, tenho que arranjar sustento, por isso alguma coisa tem de se fazer. Não se pode pensar muito no que é que vai correr mal. (...) as dores são musculares devido à rigidez muscular e sofri de um acidente e tenho um traumatismo no nariz e é, nos olhos, e às vezes cansa mais mas nunca me impediu.” (E10)

### **Subcategoria 5: Reconhecimento por parte dos outros (n= 4/10)**

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “Viraram-se assim: “ai Entrevista 3 por amor de Deus volta para cá que eu já não aguento, ele não faz nem um quarto como é que é possível não sei o quê”.” (E3)
- “Sinto-me bastante recompensado... gosto muito do que faço. (...) eu sinto-me muito respeitado, muito pelas chefias (...)” (E5)
- “Sinto que sou respeitada efetivamente (...) valorizam a minha opinião porque eu posso ter mau feitio mas quando eu falo não é, não é para, é para ser ouvida (...) sou respeitada...” (E7)
- “ (...) eles decidiram também incluir o meu pai nos lucros dessas vendas, de certa forma recompensa-lo (...) ele no fundo abraçou uma função que ele não tinha continuamente e decidiram recompensa-lo e isso foi falado pela equipa toda, todos acordaram (...) ” (E8)

### **Subcategoria 6: Desenvolvimento de carreira (n= 6/10)**

- “Depois não cheguei a lideranças de projeto mas isso foi pela minha saúde, porque pronto lá está, para além da parte física também tenho problemas gástricos e de úlceras e... e portanto houve uma altura da minha vida em que comecei a acelerar (...) e depois comecei a ter úlcera, aquele nervoso habitual do trabalho e do stress normal do trabalho, que era muito trabalho. E depois comecei a pensar que isso ia começar a prejudicar a minha saúde (...) todos nós quer dizer, várias pessoas também já sofreram disso. Não sou eu especificamente, por ser discriminado ou não sei o quê... não. (...) na altura tive a liderar um ou dois projetos e foi nessa altura que eu vi que estava a exigir mais de mim e depois reduzi e voltei para analista funcional. E a partir daí mantive-me sempre em analista funcional (...) sempre no departamento de informática mas em áreas aplicacionais diferentes portanto com chefias diferentes (...) ” (E4)
- “Entrei como, como estagiário, fiz sempre funções administrativas, depois fui secretário da, de uma diretora de departamento (...) depois ela saiu eu fui para informático, sempre dentro da mesma orgânica (...) depois a informática

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

extinguiu-se daquele departamento e chamaram-me para esta parte da, da, do condomínio digamos assim, fiquei a trabalhar dentro desta parte até agora (...)” (E5)

- “ (...) fiz um levantamento na rua, andei com um colega (...) andei com ele na rua para me ajudar a, pronto a identificar aquilo que eu não conseguia ver (...) depois quando entreguei este trabalho foi quando eu comecei um bocado então a partir para outra pronto (...) Tinha de terminar o tempo como já não tinha este levantamento para fazer fui-me integrando um bocadinho nesta parte do, telefone, da, depois comecei um bocadinho a mexer nas redes sociais...” (E6)
- “ (...) entrou como estágio depois passou a contrato a termo certo. Quando acabou o projeto continuava a ter que se manter (...) portanto aquilo que era um projeto (...) passou a um gabinete, equiparado a divisão, e portanto aí tiveram de contratar efetivamente os técnicos, técnicos para continuar o trabalho (...) Depois foi então o concurso que foi para alimentar tudo o que estava a ser feito (...) E portanto abriu o concurso, o concurso demorou quase dois anos a resolver e entraram muitos técnicos aí. (...) em 2013 (...) mudei completamente, quis mudar de divisão, houve outra reestruturação da câmara e (...) quis sair, não quis continuar a trabalhar (...) como o departamento ia trabalhar nos territórios e então pediu para ir para a divisão promoção da saúde e (...) desde 2012, 2013 até hoje está na divisão promoção da saúde.” (E7)
- “ (...) durante este período foram-lhe dando formação para trabalhar mais no computador (...) E foi com esta formação informática (...) que ele conseguiu depois também assegurar o seu trabalho e algumas funções (...) o gerente (...) perguntou-lhe o que é que ele achava (...) dedicar-se exclusivamente ao balcão e, acumulando as funções que ele tem (...) disse que aceitava porque até hoje ele tem aceite aquilo que lhe vão propondo porque ele vai confiando um bocado naquilo que acreditam que ele pode fazer (...)” (E8)
- “ (...) a minha mãe tem 32 anos de instituição (...) sempre trabalhou na lavandaria. (...) pediu para ter essa função diferente e que na altura lhe disseram que “não” ela pediu para lhe darem uma oportunidade de um período experimental mas que não, recusaram” (E9)

**Tabela 12:** Sistemas da categoria V e suas subcategorias para o objetivo 2: Entender como tem sido realizada a integração nas organizações

Categoria V: Acomodações
<p><b>Subcategoria I: Deficiências e grau de incapacidade</b></p> <p><b>Entrevistada 1:</b> “O meu grau de incapacidade de acordo com o meu atestado é 67%. A minha incapacidade é uma incapacidade visual, não é uma coisa que tenha nascido comigo, foi uma incapacidade que adquiri quando era adolescente. É uma doença da retina, que tem possibilidades de evolução... pronto que não serão as melhores.”</p> <p><b>Entrevistada 2:</b> “Ah sim... estou integrada no que a lei fala portanto eu tenho 64% de incapacidade, tenho paralisia cerebral porque nasci prematura (...) ao nível de funções, obviamente que também estou afetada um bocado no braço direito, portanto escrevo com o esquerdo (...)” (E2)</p> <p><b>Entrevistada 3:</b> “ (...) tenho 81%, ando de cadeiras de rodas, sou deficiente de nascença, por isso não é uma coisa que acontecesse já crescida nem na infância. Eu nasci com espinha bífida, é a minha doença (...)”</p> <p><b>Entrevistado 4:</b> “Eu não sei (...) como é que se chama a minha doença (...) eu quando nasci, nasci sem deficiência mas depois aos 2 anos começou-se a revelar qualquer coisa e eu aos 6, 7 anos comecei (...) a entortar os pés... ah, e além disso (...) o meu braço esquerdo só, só estica a 90 graus, não estica totalmente. Portanto, depois sofri operações para... endireitar (...) Os joelhos também lá está, não eram só o pé era o joelho. (...) portanto eu ando mas anca está presa. (...) 94%, 9,4, porque lá está, por causa de todas estas mazelazinhas... e porque realmente tenho uma grande deficiência mas consegui adaptar a minha marcha à deficiência (...) além disso eu tenho uma perna um bocadinho mais curta do que a outra, 3 cm, e portanto eu tenho a coluna torta mas lá está não me dá dores, não me causa dores, não me causa problemas...”</p> <p><b>Entrevistado 5:</b> “80%. Mas eu sou tetraplégico, sou tetraplégico embora mexa as mãos não é? Sou tetraplégico falso mas tenho uma lesão bastante alta na zona do pescoço. Não ando... pronto e praticamente é isto.”</p>

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

**Entrevistado 6:** “ (...) eu nasci com algumas deficiências mas não visual, ou seja, eu nasci com (...) falta de dedos nas mãos estas eram as deficiências com que eu nasci e com as quais vivi ate agora... a visual só veio aos 34 anos. Pronto, foi nessa altura que eu tive de deixar de trabalhar, (...) trabalhei (...) até ver, depois é que tive de deixar quando comecei perder a visão (...) eu fui perdendo a visão gradualmente (...) 97% ou 98% (...) ”

**Entrevistada 7:** “A deficiência é física resultante de deformações da artrite, de uma doença chamada artrite reumatoide que neste caso inflama as articulações de tal maneira que depois elas acabam por deformar-se se não houver a medicação adequada e que na altura, há 38 anos ou 39 não havia a medicação que hoje em dia existe e que permite atenuar muito mais a evolução da doença ou não permitir se quer ela evoluir. E portanto (...) já chegou a um grau de deformação e inflamação muito elevado (...) 81%.”

**Entrevistado 8:** “O meu pai é, nasceu ouvinte e depois, e depois por doença, ainda muito novo, ficou surdo (...) ele é surdo profundo, não ouve absolutamente nada (...) 70%.”

**Entrevistada 9:** “A minha mãe é surda (...) não é surda profunda mas também não consegue perceber nada daquilo que lhe é dito em termos de audição. (...) 100%. Este grau de incapacidade foi dado quando a minha mãe tinha 18 anos e é vitalício (...) eu tenho o relatório e ela está descrita como apática, como, quase como se fosse um vegetal no relatório que está lá. (...) Mas claramente que não lhe iam dar estar percentagem.”

**Entrevistada 10:** “Eu tenho paralisia cerebral, foi à nascença. (...) 68%.”

### **Subcategoria II: Limitações / dificuldades**

**Entrevistada 1:** “A minha incapacidade é uma incapacidade visual (...) ”

**Entrevistada 2:** “É mais ao nível de andar, portanto obviamente que ando normalmente e tenho mais tendência para cair e tenho falta de equilíbrio, portanto caio com alguma frequência...”

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

**Entrevistada 3:** “ (...) eu não tenho grandes problemas, a não ser de mobilidade não é? Há coisas que eu não chego, que tenho de fazer uma ginástica maior ou não sei o que... (...) estar sentada faz escaras (...) infecções urinárias, os intestinos não funcionam, por isso não há... a deficiência em si não é mais do que isto mas vai trazendo ao longo do tempo algumas complicações.”

**Entrevistado 4:** “ (...) portanto atualmente eu ando em marcha... com a ajuda de uma bengala (...) em casa e no emprego não preciso de usar a bengala porque é um piso direito (...) ”

**Entrevistado 5:** “A nível de dificuldades a única que eu tenho é não conseguir tirar a cadeira de carro, mas de resto consigo andar tranquilamente e ando em cadeira manual, nunca quis uma cadeira elétrica porque eu quero sentir o copo a bater, quero sentir-me cansado e para sentir-me cansado só mesmo assim.”

**Entrevistado 6:** “ (...) a minha principal dificuldade é um bocado a mobilidade pronto, que é depois eu agarro no meu computador, agarro no meu telefone e ganho muita autonomia com isso eu costumo dizer, às vezes em palestras que vou dar com a associação, que a tecnologia para uma pessoa com deficiência torna as coisas mais fáceis para nós muitas vezes torna as coisas possíveis.”

**Entrevistada 7:** “Além das deformações visíveis nas mãos, nos ombros, nos cotovelos, nos joelhos, nos pés, portanto são visíveis mesmo, fisicamente tem, não pode correr, não se pode sentar no chão sozinha e levantar, não pode, não consegue se quer abrir um garrafão de água, não tem força para fazer, partir um pão grande em fatias custa-lhe... portanto há tanta coisa que eu não posso fazer e que na realidade vamo-nos adaptando todos os dias a fazer. Mas se eu cair no chão parto-me, para além de me partir toda depois não vou conseguir levantar-me sozinha.”

**Entrevistado 8:** “ (...) falar com ele é impossível, ele vai conseguindo fazer alguma leitor labial e vai conseguindo também ter alguma interpretação da escrita que ele não domina a 100% uma vez que ele não, uma vez que a língua gestual tem uma gramática e vocabulário diferentes da língua portuguesa (...) ”

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

**Entrevistada 9:** “Portanto ela tem uma percentagem residual, muito residual de audição. Consegue fazer leitura labial com algumas limitações e... dependendo também do contexto e tem um fraco domínio da escrita.”

**Entrevistada 10:** “ (...) as maiores limitações é, deve ser a voz, pronto a dicção e os tremores nas mãos. Algum desequilíbrio mas, mais as mãos, os controlos dos braços, das mãos, tenho muitos espasmos em que não controlo mesmo, às vezes voam garrafas...”

### **Subcategoria III: Acomodações da empresa no geral**

#### **Subcategoria 1: Adaptado (n= 5/10)**

- “Por isso é que como há elevadores não tenho problemas nenhuns, se não houvesse elevadores aí tinha problemas, cansava-me muito, (...) era muito difícil, lá está se eu tiver escadas, se eu tiver um corrimão decente consigo subir, se eu não tiver corrimão não. Nem subir nem descer... e portanto a empresa tem, o corrimão é acessível, mas mais uma vez eu deslocome sempre de elevador e o piso é tudo a direito, também não tenho problemas.” (E4)
- “Eu criei adaptações, eu criei todas as adaptações seja as humanas seja as físicas, também trabalhei nelas, portanto está, está totalmente adaptado para qualquer pessoa com deficiência...” (E5)
- “ (...) não encontra barreiras no seu dia-a-dia no trabalho porque há sempre alguém, algum colega, se for por exemplo a uma reunião há sempre um colega que está sensível para a necessidade de o integrar na reunião sabendo que ele não está ouvir, pronto que eles vão procurando sempre que perante uma barreira, eles antecipam a possibilidade de surgir uma barreira.” (E8)

#### **Subcategoria 2: Inadaptado (n= 5/10)**

- “ (...) eu estava no último andar, no sétimo andar... a casa de banho para deficientes, por exemplo, era no rés-do-chão. Por isso... e era para lá do ponto, da picagem do ponto, tinha de sair do... no fundo do meu emprego não é? (...) Pedia ao segurança abria, fechava, não sei o quê... sobe o elevador... não é prático... não é?” (E3)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “Ainda não, ainda não estava sensibilizado é mais isso, é mais assim.” (E5)
- “ (...) se eu tivesse numa cadeira de rodas teria que, o departamento não estava, quer dizer não estava preparado facilmente para eu me deslocar no departamento porque só tem escadas mas depois o prédio tem um elevador (...) mas depois para ir às outras divisões, porque eu às vezes ando muito a pé entre as divisões, tenho que, tenho pequenos degraus em quase todas.” (E7)
- “Não, não, não, nada. Há sempre muitas confusões, ela não percebe, nunca consegue perceber qual é o objetivo das pessoas, ela prefere andar sempre na sombra de alguém para ir fazendo aquilo que é mais rotineiro e que ela domina a 100% porque tudo o resto ela não consegue aceder.” (E9)

### **Subcategoria IV: adaptações no espaço de trabalho**

#### **Subcategoria 1: Necessidade de acomodações para a realização das funções (n= 2/10)**

- “A nível de equipamentos informáticos, eles fizeram questão de tentar perceber se eu precisava de algum computador específico, de algum ecrã maior... (...) Mas eu para além do ecrã e do computador portátil, também já tenho uma lupa que me permite aumentar os documentos e isso permite-me que faça a leitura em papel sem dificuldade.” (E1)
- “A única adaptação que eu preciso é o leitor de ecrã.” (E6)

#### **Subcategoria 2: Ausência de necessidade de acomodações para a realização das funções (n= 8/10)**

- “Não teve que ter nenhuma adaptação. (...) mas ao nível do computador e tudo mais não sinto muitas dificuldades nem têm de me adaptar os sistemas, nem os computadores, nem os materiais de trabalho digamos assim. Faço uma vida normal e que eu não conseguia fazer fui aprendendo obviamente a fazer de acordo com as minhas limitações.” (E2)
- “Não, não preciso felizmente não lá está. Mas eu acho que está bem adaptado. (...) cadeira normal que é distribuída a toda a gente, que é uma cadeira normalíssima e não preciso de nenhuma especial” (E4)
- “Nada, nada.” (E7)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “ (...) o meu espaço de trabalho era a porta de casa de cada pessoa. Agora aqui não, não preciso de nenhuma adaptação nem no computador nem nada.” (E10)

### **Subcategoria V: Horário de trabalho**

#### **Subcategoria 1: Igual ao dos colegas (n= 7/10)**

- “ (...) o meu horário de trabalho é igual ao dos outros todos. É assim, eu acabo por fazer mais tempo porque eu quero pronto, como eu tenho a limitação da mobilidade, eu vivo a 6km do X e não tenho, não há transportes daqui para lá. E então eu vou de manhã com a minha mãe ou com o meu pai vão-me lá pôr. Depois a minha mãe vai trabalhar e como ela depois só sai às seis eu acabo, o meu horário acaba às cinco e meia e eu acabo por ficar lá até às seis só para fazer tempo até a minha mãe chegar.” (E6)
- “Não existe diferença nenhuma e supostamente, eu agora é que sei, com 81% eu posso pedir. Mas eu nunca, não tinha nada não é? Portanto também nunca pedi (...) ” (E7)
- “Igual (...) O meu pai às vezes já devia ir embora mas ele faz questão de terminar coisas e se for preciso ficar mais meia hora, uma hora, ele é que quer lá estar.” (E8)
- “É igual. A minha mãe apercebeu-se que na altura em que houve este ajuste para nos levar que ela era a única pessoa que tinha este ajuste de horário.” (E9)

#### **Subcategoria 2: Diferente dos colegas (n= 3/10)**

- “ (...) eu pedi autorização (...) formal, para alterar um bocadinho o meu horário. O meu marido (...) entrava às 11h e então eu pedi para entrar às 10h, para ele me levar (...) por isso eu em vez entrar às 9h entrava às 10h e em vez de sair às 6h saía às 7h, nunca saía às 7h saía às 8h, porque às 7h saía ele do emprego por isso eu saía às 8h.” (E3)
- “É totalmente igual. Eu faço (...) mas isso há outras pessoas a fazer isso, que é em vez de entrar às 9h entro às 10h, porquê? (...) para apanhar menos trânsito e para me cansar menos saiu mais tarde de casa, também me demoro mais tempo

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

a arranjar (...) portanto saio mais tarde de casa e depois também chego mais tarde a casa pronto faço o horário normal.” (E4)

- “ (...) eu não tenho um horário de trabalho (...) E depois não é só isso, eu mesmo na própria câmara tenho jornada contínua o que é uma espécie de benesse que dão a pessoas com deficiência portanto eu obrigatoriamente tenho de fazer seis horas diárias embora isso nunca aconteça, acontece às vezes mais às vezes menos, mas eu sempre disse ao meu chefe que não estou para estar ali a cumprir horário porque eu não percebo, não sei trabalhar assim, não percebo. (...) Não tenho que ter horário para isso. Tenho uma função, tenho que a fazer.” (E5)

### **Subcategoria VI: Solicitações das acomodações (n= 6/10)**

#### **Subcategoria 1: Tipo de solicitações**

- “ (...) estes equipamentos são muito caros, por isso estamos a tentar um financiamento pelo IEFP, porque o que eu tenho a nível de lupas é meu a nível pessoal (...) “Neste momento até fizemos uma candidatura também ao IEFP para saber se existe algum tipo equipamento informático que possa ser adquirido para o desempenho das funções.” (E1)
- “Tive que pedir autorização, por exemplo, para ir a casa de banho... esta coisa: “Olhe quando eu tiver de ir a casa de banho posso passar blá blá?” Não... mais do que isso não.” (E3)
- “ (...) tenho lugar no banco sim, já há muito tempo (...) eu entrei no banco em 89, tirei a carta em 96 (...) e a partir de 97, 98 (...) tive lugar no banco (...)Fui eu que pedi mas também acho que se não tivesse pedido também me davam mas sim, fui eu que pedi.” (E4)
- “ (...) quando eu fui para lá deram-me um computador, instalaram-me um ecrã gratuito pronto mas, mas instalaram porque eu levei pronto e eu: “está aqui este leitor de ecrã é gratuito podem instalar à vontade” (...) mas depois cheguei a um ponto que eu achei que pronto o leitor de ecrã por ser gratuito pronto não é tão bom como uns que são pagos. E então optei por eu próprio levar o meu computador até porque, pronto que depois tive que adaptar um teclado para mim também,

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

porque como tenho a falta dos dedos nas mãos o meu teclado de computador está cheio de borrachinhas coladas nas teclas, em teclas específicas para eu me orientar, pronto e então acabei por adaptar um teclado lá para mim também (...)” (E6)

- “ (...) fez questão de adaptar o horário da minha mãe sabendo que os meus pais se deslocam a pé pela cidade e que a minha mãe, que a nossa escola abria à mesma hora que a minha mãe tinha que entrar ao trabalho, fez questão de adaptar o horário da minha mãe sabendo que os meus pais se deslocavam a pé pela cidade (...) a minha mãe na altura começou a entrar uma hora mais tarde e a sair uma hora mais tarde (...)” (E9)
- “Nós tínhamos que assinar um papel à frente da pessoa entrevistada e eu não consigo e então isso já foi preparado em equipa e pronto foi estratégias que eu com a pessoa que trabalhou mais comigo desenvolvemos e que tivemos a aprovação da chefia.” (E10)

### **Subcategoria 2: Predisposição da Organização**

#### **- Imediata (n= 3/10):**

- “ (...) eles fizeram questão de tentar perceber se eu precisava de algum computador específico, de algum ecrã maior... isso está tudo resolvido e também está tratado.” (E1)
- “ (...) o que eu gostei muito lá foi que eles, logo no início, perguntaram-me se eu precisava de alguma coisa em particular (...) penso até que não fui eu que falei, houve alguém que viu-me... (...) eles têm cadeiras muito altas na copa que eu não consigo subir para lá, e há um departamento (...) que é o único que tem cadeiras mais baixas, e eles deram-me acesso a esse piso sem eu pedir, portanto, logo que tiveram essa sensibilidade, digamos assim.” (E2)
- “ (...) eu trabalho no primeiro andar, quando (...) houve aqui um acidente (...) não havia elevador perguntaram-me logo se eu queria trabalhar no piso zero, não só a mim, também a outros trabalhadores de pisos mais acima, mas perguntaram logo se precisava... (...) há pouco tempo remodelaram os lugares lá do estacionamento e eu fiquei com um excelente lugar, portanto tiveram esse cuidado também.” (E4)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

### - Bem recebidos (n= 5/10):

- “ (...) claro que esse orçamento tem de ser analisado, mas não há um “não” da parte da empresa, há uma possibilidade de aquisição de novos equipamentos, caso eles venham a ser prescritos pela ACAP, que neste momento vai ser quem depois... a entidade técnica que depois prescreve aquilo que é necessário para a adaptação do posto de trabalho.” (E1)
- “Com muita discussão mas foram todas bem aceites... (...) é porque aquilo às vezes envolve dinheiro não é? (...) temos que perceber também o que é que estamos a fazer... e basicamente é isso.” (E5)

### - Apáticos, pouco cooperantes (n= 1/10):

- “Entretanto está lá uma terapeuta da fala que, que às vezes vai falar com a minha mãe, também tem nível um de língua gestual, mas que nunca foi chamada nestas situações em que a minha mãe não percebe (...) e pronto não tem tido oportunidade de, de falar com esta pessoa ou de utilizar isso como uma ponte para outras situações (...) situação mais recente pediu-me para tentar perceber o que é que ia acontecer ao horário, foi só esse momento em que ela recorreu a mim porque ela com o que tem vindo a acontecer ela sabia que não tinha abertura para se dirigir à direção dos recursos humanos e pedir o que lhe explicassem o que é que ia acontecer.” (E9)

### - Medo das consequências (n= 1/10):

- “ (...) houve uma amiga que era dona de uma empresa e disse: “oh Entrevistada, olha vem, eu quero muito que me venhas ajudar e tal não sei o que” (...) e eu disse: “mas oh B mas eu olha segunda-feira queria estar com o C porque me faz bem e eu casei com ele e é para estar com e ele e quero estar com ele...” “ah também não faz mal tatatata” e pronto estava tudo encaminhado e eu de vez em quando trabalhava em casa e ela de repente um dia diz-me assim: “oh

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

Entrevistada eu acho melhor não. Porque eu acho que as outras pessoas que trabalham lá na empresa não vão achar graça nenhuma nem vão... não vão aceitar isso muito e bem e não sei o que”. (E3)

### **Subcategoria 3: Predisposição dos colegas**

#### **- Não entendem (n= 2/10):**

- “ (...) claro que não é bem recebido pelos colegas não é?” (E3)
- “ (...) quem tem lugar, direito a garagem são diretores, são pessoas com mota, (...) e existem também pessoas que não tendo lugar de direção também têm lugar não sei porquê (...) Portanto há sempre, há alguns comentários: “porque é que aquela tem lugar não sendo diretor?”. Portanto, se calhar já fizeram comigo, diretamente não e quer dizer é para o lado que eu durmo melhor. As pessoas do meu círculo, do meu círculo de pessoas de contato ninguém, ninguém, ninguém, tirando aquela pessoa que eu disse (...) eu tenho desconto no IRS, tenho um IRS menor, portanto ganho mais na mesma função, no mesmo nível. Eu penso que houve pessoas que ficam mais chateadas com isso do que com tudo o resto, com tudo o resto, pronto isso só um parentese. (...) eu acho que às vezes pode haver olhar de lado e: “eh pá este ganha mais.” E isso pode haver, só houve uma pessoa que eu soube que disse isso. Portanto, mas acredito que haja mais a pensar assim, embora eu depois não tenha, tirando essa pessoa mais uma vez, não tenha qualquer tipo de discriminação negativa lá está pronto, mas isso acho que é importante e acho que deve ser considerada nas análises (...)” (E4)

#### **- Entendem (n= 1/10):**

- “ (...) não estranham nada, até ficam muitos felizes.” (E5)

### **Subcategoria VII: Soluções criadas pela organização para fazer face às limitações dos colaboradores (n= 3/10)**

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

- “ (...) eles têm cadeiras muito altas na copa que eu não consigo subir para lá, e há um departamento, um piso que está vedado devido à proteção de dados, que é o piso dos recursos humanos, que é o único que tem cadeiras mais baixas, e eles deram-me acesso a esse piso sem eu pedir, portanto, logo que tiveram essa sensibilidade, digamos assim.” (E2)
- “ (...) eles têm um interesse em ter uma mobilidade muito grande, frequentemente os colegas dele têm de trocar de balcão, passado dois anos, três anos e então ele tem sempre as equipas mudadas. Por exemplo o meu pai desde que está em faro ainda só esteve em dois balcões, em 30 anos, e enquanto os colegas dele passado dois ou três anos mudam (...) Depois há uma coisa muito boa em Faro (...) é o balcão mais antigo e o maior de Faro e então são clientes habituais e de há muitos anos e para além disso o meu pai está há muitos anos em Faro (...) então as pessoas já sabem que ele é surdo, ele já conhece mais ou menos as pessoas, são de certa forma muitos deles clientes habituais e isso também tem sido facilitador (...) neste balcão em que o meu pai está agora há duas pessoas que já trabalham há muitos anos com o meu pai, conhecem-no muito bem (...) então pronto acabam por ser essas pessoas que estão mais sensíveis para a condição dele.” (E8)
- (...) a minha equipa tentou-se manter mais ou menos desde o início, sempre a mesma, os próprios diretores perceberam que não era muito bom mudar o meu parceiro ou a minha parceira, já sabíamos trabalhar e atuar algumas estratégias (...)” (E10)

### **Subcategoria VIII: Consequências da ausência de acomodações**

#### **Subcategoria 1: Para a realização das funções (n= 2/10)**

- “ (...) a consequência era não conseguir trabalhar documentos em papel.” (E1)
- “ (...) se eu não tivesse um leitor de ecrã no computador não conseguia fazer nada com o computador... e assim faço praticamente tudo a única, as poucas coisas que eu não consigo fazer no computador é tudo aquilo que está relacionado com imagens ou então programas que não são acessíveis.” (E6)

#### **Subcategoria 2: Para a socialização dentro da organização (n= 2/10)**

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “É assim, eu raramente vou lá almoçar, por questões mais pessoais. Mas... mas claro que foi simpático da parte deles... e obviamente quando almoço lá (na copa normal, onde as cadeiras são mais altas) é sempre simpático alguém ajudar-me.” (E2)
- “Nos ambientes mais confusos ela não consegue interagir com ninguém e toda a gente tem com quem falar e a minha mãe acaba por estar muito sozinha nesses momentos.” (E9)

### **Subcategoria 3: Para o bem-estar e segurança (n= 2/10)**

- “Pedia ao segurança abria, fechava, não sei o quê... sobe o elevador... não é prático... não é? Eu ia à casa de banho quantas vezes por dia? Também não sei... não estava preparado nesse...” (E3)
- “ (...) é muito melhor eu ter o lugar (de estacionamento), eu fico muito mais tranquilo entrando no banco e ter o meu lugar no banco, mas lá está não é bem como deficiente físico é mais pelos efeitos colaterais, mas mesmo assim pelos efeitos...” (E4)

### **Subcategoria 4: Otimização de espaço (n= 1/10)**

- “ (...) aquelas adaptações que foram feitas não é que sejam essenciais, são otimizações de espaço estás a ver?” Melhora o trabalho? (...) da organização.” (E5)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

Anexo V – Sistema de Categorias para o objetivo 3: Identificar os fatores que retêm os trabalhadores com deficiência e os que, pelo contrário, provocam o turnover

**Tabela 13:** Sistemas da categoria I e suas subcategorias para o objetivo 3: Identificar os fatores que retêm os trabalhadores com deficiência e os que, pelo contrário, provocam o turnover

<b>Categoria I: Retenção</b>
<b>Subcategoria I: Desenvolvimento de carreira (n= 1/10)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “Neste momento é a capacidade de desenvolvimento profissional.” (E1)</li></ul>
<b>Subcategoria II: Condições e benefícios (n= 3/10)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “Obviamente que também tive aqui uma melhoria salarial (...) mas mais do que isso eu neste momento queria um desafio profissional.” (E1)</li><li>○ “ (...) as condições e lá está, pensar três vezes se... a nível do que é que iria esperar noutros sítios, mais uma vez, as condições eram excelentes (...)” (E4)</li><li>○ “ (...) tenho uma qualidade de vida que é trabalhar muito de perto de casa e portanto isso é uma qualidade de vida boa (...) acho que também é uma comodidade, na realidade eu reconheço que o ter trabalho é uma coisa fantástica, ter um trabalho do estado neste momento por exemplo é fantástico porque não vou para layoff, não perco, não perco o meu emprego” (E7)</li></ul>
<b>Subcategoria III: Tipo e diversidade de funções (n= 3/10)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ “Sim sim, pelo menos com uma possibilidade de diversificar de funções” (E1)</li><li>○ “Neste momento é mesmo o tipo de tarefas, ter um trabalho desafiante e ser reconhecida. (...) Talvez ao fim de algum tempo mudarem-me os clientes... para não ser tão chato e para me...” (E2)</li></ul>

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “É a X, trabalha em diversas áreas, eu gostava de variar a área, neste momento ainda estou com a população idosa e gostava de variar e é um sítio onde tem essas diversas áreas e trabalho das várias áreas.” (E10)

### **Subcategoria IV: medo de arriscar (n= 3/10)**

- “Houve uma vez que estive para sair, mas depois decide não sair porque estava bem (...) eu no meu caso, e aí sim como deficiente, aí sinto... sinto que não... se não fosse talvez mudasse mais rapidamente (...) e tenho de pensar mais, não penso duas vezes, penso três vezes. (...) se eu não fosse deficiente, se calhar houve alturas em que se calhar eu arriscava outras coisas, mas nunca por desagrado, tirando aquela fase mais crítica, nunca por desagrado à empresa mas sim porque iria experimentar outras coisas” (E4)
- “ (...) o que me mantem aqui é efetivamente reconhecer que não estou mais nova, criei um percurso e um respeito profissional (...) Eu como ainda não estava no quadro da câmara se eu sáisse não tinha lugar na câmara não é? Portanto eu ia para o eventual, relativamente ao lugar se continuasse lá ficava quase segura, mas se calhar podia não estar, mas estava quase segura e... mas arrependi-me, acho que até hoje eu fiquei arrependida dessa decisão e hoje...” (E7)
- “ Ela reconhece que tendo o quarto ano de escolaridade que é difícil conseguir trabalhar em qualquer outro sítio. E então pronto ela sente que consegue dar resposta ao trabalho ali (...) ela está efetiva no X e este trabalho que eu lhe iria arranjar ia haver um período experimental e a minha mãe tinha medo de não, não correr bem. E então a minha mãe tinha medo de enfrentar um período mais instável e na altura a decisão dela foi não mudar.” (E9)

### **Subcategoria V: Realização no trabalho (n= 4/10)**

- “ (...) eu gosto muito de servir o público, gosto muito de servir os munícipes é isso que me retêm ali.” (E5)
- “ (...) também gosto do trabalho que faço, também gosto do trabalho que faço.” (E6)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “ (...) sente bem, porque não sente nenhuma limitação em estar a trabalhar lá, sente que vai conseguindo dar resposta àquilo que são as solicitações da empresa, e isso concretiza-o (...) ele já se podia reformar, há muitos que lhe dizem: “ah aproveitar para ires descansar” mas o meu pai não se sente muito bem com essa ideia.” (E8)

### **Subcategoria VI: Oportunidade (n= 1/10)**

- “Principalmente a oportunidade, a possibilidade de ter um emprego, que hoje em dia é das coisas importantes não é? A pessoa conseguir ter um emprego, sentir-se útil, autónomo, pronto principalmente isso (...)” (E6)

### **Subcategoria VII: Ambiente (n= 2/10)**

- “E gosto, pronto e gosto, gosto do apoio que tenho dos colegas, sim, gosto do ambiente.” (E6)
- “ (...) estar com outras pessoas, com alguém que tivesse disponível para ensinar, para integra-la.” (E9)

### **Subcategoria VIII: Valores da organização (n= 1/10)**

- “ (...) se identifica com esta instituição (...)” (E9)

### **Subcategoria IX: Prestígio da organização (n= 1/10)**

- “O facto de ser a organização que é não é?” (E10)

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

**Tabela 14:** Sistemas da categoria II e suas subcategorias para o objetivo 3: Identificar os fatores que retêm os trabalhadores com deficiência e os que, pelo contrário, provocam o turnover

Categoria II: Turnover (n= 9/10)	
<b>Subcategoria I: Condições e benefícios (n= 4/10)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>○ “ (...) a nível salarial, porque o salário que eu auferia era bastante baixo tendo em conta a média do mercado.” (E1)</li><li>○ “ (...) nunca me fizeram contrato. Por isso eu estive estes anos todos sem descontar. Por isso a receber por fora.” (E3)</li><li>○ “Para já porque onde eu estava na associação não era um contrato de trabalho nem nada, ia lá fazer umas horas até porque eu faço parte dos órgãos da associação e era uma forma também de ajudar (...) Pagavam-me pelas horas sim, que lá estava, mas não era nada registado nem nada.” (E10)</li></ul>
<b>Subcategoria II: Cultura da empresa, valores (n= 3/10)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>○ “ (...) não me identificava com as pessoas, não porque me tratassem mal, mas porque eram pessoas muito mais jovens e tinham uma forma de ver a vida muito diferente da minha. (...) Mas sinceramente era uma empresa onde eu não ficaria, porque não me identificava com as pessoas lá está... acho que isso é muito importante.” (E2)</li><li>○ “ (...) o que eu mudava nas empresas é a comunicação, é as pessoas serem civilizadas... está a perceber? É perceber que teletrabalho pode ser bom... nem toda a gente gosta mas que há pessoas que gostam e há pessoas que não gostam... e que não é privilégio nem deixa de ser... é comunicar, é explicar às pessoas que... que há umas pessoas que preferem assim e que há outras que preferem assado e que somos todos diferentes...” (E3)</li></ul>
<b>Subcategoria III: Ambiente (n= 3/10)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>○ “ Mas se o ambiente for mau... pelo menos para mim foi um motivo para eu sair de uma das empresas...” (E2)</li></ul>

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “Não gostei das pessoas lá está, não gostei das pessoas aquilo estava-me criar, a deixar tão doente. Veja, eu lavava o cabelo de manhã, à noite estava oleoso, imagine a tensão, isto nunca me tinha acontecido, imagine a tensão com que eu estava diariamente...” (E7)

### **Subcategoria IV: Má relação com as chefias (n= 2/10)**

- “ (...) pelo menos para mim foi um motivo para eu sair de uma das empresas... o facto de ter uma chefia que não tinha os comportamento mais adequados... isso começa-te a afetar e depois ao fim de um mês não, ao fim de dois não mas depois ao fim algum tempo começa a afetar-te... e acaba por ser uma parte bastante importante, se não a mais importante de tudo. (...) tive a oportunidade de entrar na Y (...) gostei bastante da maioria do ambiente, mas devido a questões mais de coordenação e de chefia decidi também sair (...) ” (E2)
- “A minha mãe diz que se sente mesmo muito desmotivada com esta diretora de recursos humanos, que nunca tinha estado perante alguém que a tratasse assim, que a obrigasse a comunicar de uma forma que ela não consegue comunicar e que isso a enerva bastante (...) ” (E9)

### **Subcategoria V: Motivação (n= 2/10)**

- “ (...) a motivação dos trabalhadores é muito importante, e quando tu deixas de ter trabalhadores motivados e que só fazem funções porque têm de cumprir determinado objetivo, as coisas aparecem feitas mas a médio longo prazo isso não te vai trazer crescimento nem nenhuma mais-valia para a empresa, então nessas fases, eu acho que o melhor é mesmo tentarmos a mudança.” (E1)
- “Por ter de trabalhar sozinha. A parte costura era a partir de casa e ela não queria, não se sentia bem e durante fez uma única formação e pronto, depois tinha de trabalhar a partir de casa, sozinha num sítio e isso não era desafiante para ela, era desmotivante.” (E9)

### **Subcategoria VI: Tipo de funções (n= 2/10)**

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

- “ (...) há quatro anos e meio que eu fazia exatamente a mesma coisa, sentia que a minha possibilidade de evolução profissional neste momento já não ia existir (...) então o que me levou a mudar para esta organização onde estou agora atualmente é a possibilidade de desenvolvimento de carreira (...) ” (E1)

### **Subcategoria VII: Volume de trabalho (n= 2/10)**

- “Tinha que mudar o facto de ter de trabalhar menos horas... e o facto de... de ser mais organizados.” (E2)
- “Quando eu disse que me sentia pior era (...) do trabalho que estava a desempenhar não, nunca, como eu disse nunca das condições de trabalho, nunca das chefias, nunca dos colaboradores, portanto na altura era um trabalho que eu gostava menos, que me cansava mais, portanto numa das vezes (...) eu estava farto do trabalho, dirigi-me á minha direção e eles mudaram-me de equipa. Tranquilo. E portanto não senti necessidade de mudar.” (E4)

### **Subcategoria VIII: Formas de trabalhar (n= 3/10)**

- “ (...) achei que tinha pouca autonomia e que entrar numa grande empresa iria dar-me outras valências (...) tive a oportunidade de entrar na Y (...) era um trabalho muito duro, ou seja, eram muitas horas, não havia work-life balance. Depois, decidi entrar numa start-up (...) achava que ela não estava tão desorganizada (...) ” (E2)
- “ (...) tinham formas de trabalhar muito, muito, muito rígidas e portanto tudo o que fosse sair um bocadinho ao lado a coisas foi muito difícil.” (E7)
- “ (...) ela aí não começou a gostar porque ela ficava sozinha fechada em casa e costurar (...) depois dentro dessa área foi continuando a procurar e conseguiu fazer tecelagem numa empresa. Mas continuava a estar muito sozinha então ela não continuou, não se identificou com esse tipo de trabalho. Sentia necessidade de interagir com outras pessoas.” (E9)

### **Subcategoria IX: Problemas pessoais (n= 1/10)**

## Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção

- “ (...) a minha mãe já tinha tido um cancro e em 2011 reapareceu e... e aquilo percebeu-se que estava mal não é? Que já não havia de terminar bem. E eles começaram-me a ver muito triste e muito preocupada (...) e eles fizeram-me uma proposta se eu queria vir-me embora para tomar conta da minha mãe, porque eu já não estava bem, já não estava feliz...”

### **Subcategoria X: Inadaptação do posto de trabalho (n= 1/10)**

- “ (...) acabei por sair por, pronto porque comecei a perder a visão (...) um posto de trabalho onde eu me pudesse encaixar. Porque o trabalho que eu fazia nestas empresas não tendo a visão era impossível de fazer.” (E6)

### **Subcategoria XI: Ausência de acomodações (n= 1/10)**

- “ (...) preferia que a lavandaria não fosse na cave, estar num espaço mais aberto, poder estar com outras pessoas e não ter de estar ali tão isolada, porque por exemplo ela está sempre só ela e mais duas colegas eventualmente e ela acaba por ficar sempre ali muito de parte (...) E a minha mãe gostava de ter alguém que agilizasse a comunicação, algum interprete que ela pudesse solicitar em algumas situações, alguém que dominasse a língua gestual e que tivesse disponível para servir de ponte nas situações em que a minha mãe precisa.” (E9)

Anexo VI – Guião de Entrevista

**Guião de Entrevista**

**Boa tarde / Bom dia,**

**O meu nome é Matilde e sou aluna do ISCTE onde estou a acabar o mestrado em GRHCO. Como aluna do último ano do mestrado, estou a realizar uma dissertação que tem como tema a integração e retenção de pessoas com deficiência nas grandes organizações. Antes de mais queremos agradecer a sua disponibilidade para a realização desta entrevista. A sua opinião é muito importante, sendo que não existem respostas certas ou erradas e todas as respostas dadas e materiais produzidos, com base nessas respostas, serão totalmente confidenciais e sem qualquer referência ao entrevistado. Para que não haja perda de informação, e caso não haja nenhum constrangimento, gostaria de gravar a entrevista, dá-me o seu consentimento?**

**Secção A – Trabalho**

1. Sucintamente qual foi o seu percurso profissional antes desta empresa?
2. Há quanto tempo trabalha nesta organização?
3. Porque é que escolheu esta organização como entidade empregadora? O que é que o mais o/a atraiu nesta organização?
4. Como é que caracteriza a organização onde trabalha? (dimensão e sector, características do trabalho)
5. Como é que foi o seu processo de recrutamento e seleção?

**Secção B – Integração e socialização organizacional**

6. Quando foi contratado/a para esta organização, existiram outros colaboradores contratados simultaneamente? Se sim, existiam outros colaboradores portadores de uma deficiência?
7. Se existiram outros colaboradores que foram contratados simultaneamente, todos passaram pelo mesmo processo de seleção? Se existiram diferenças quais é que lhe foram mais notórias?
8. Quais eram as suas expectativas em relação à função que desempenha, ao ambiente, às condições de trabalho na organização? Corresponderam?

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

9. Como se sente integrado socialmente na empresa? E como pode descrever essa integração até aos dias de hoje?

### **Secção B.1 – Apoio dos colaboradores e chefias**

10. Como é a relação com os seus colegas? (perceber os níveis de cooperação, se os mesmos têm ideias específicas/estereótipos que alterem a forma como lidam com o colaborador)
11. Existem grupos de colaboradores com quem se sinta socialmente mais próximo? Como descreve a relação (identificar que tipos de afinidades/semelhanças socio-demográficas, género, etária, valores, tipos de deficiência podem contribuir para maior relacionamento)
12. E com as chefias? (perceber se os mesmos têm ideias específicas/estereótipos que alterem a forma como lidam com o colaborador)

### **Secção B.2 – Função e tarefas**

13. Sucintamente qual foi o seu percurso profissional nesta empresa?
14. Como é que se sente no desempenho da sua função? (perceber se o colaborador tem mais ou menos competências para a função)
15. Como descreve o grau de envolvimento com a organização desde que foi contratado? E com o trabalho que efetua? E o seu grau de satisfação?
16. Em que medida as relações com os seus colegas e superiores tem influência no seu envolvimento e/ou satisfação? E como se relacionam com outros colaboradores com deficiência?

## **Secção C – Valores e objetivos organizacionais, acomodações, ambiente da organização**

17. Pode-me falar um pouco da sua deficiência? Quais são as suas maiores limitações? Sabe-me dizer legalmente qual é o seu grau de incapacidade (Lei 4/2019 aplicasse a quem tenha um nível igual ou superior 60% de incapacidade)?
18. A empresa no geral está adaptada às suas necessidades?
19. E o seu espaço de trabalho está adaptado?
20. Já teve que solicitar alguma adaptação? Que tipo de adaptação teve que solicitar?
21. Como é o seu horário de trabalho em comparação com o dos seus colegas? Existem diferenças?
22. Já existia um horário adaptado a si ou teve de pedir que o adaptassem?

## **Integração de Pessoas com deficiência nas organizações e a sua retenção**

23. Caso tenha solicitado algum tipo de adaptação de acomodação (horário de trabalho, mudanças tecnológicas ou arquitetônicas) como é que esse pedido foi recebido por parte das chefias? E dos colegas? E dos recursos humanos?
24. As adaptações das acomodações são essenciais para si? Quais as consequências no caso da sua inexistência?

### **Secção D – Retenção**

#### **Secção D.1 – Trabalhadores satisfeitos com a empresa atual**

25. O que o faz ficar nesta empresa? O que é que o retêm?
26. Em alturas mais críticas (ex. dor) tem vontade de ir trabalhar?
27. Vê se a trabalhar nesta empresa nos próximos anos? Na mesma área? Com as mesmas funções?

#### **Secção D.2 – Trabalhadores insatisfeitos com a empresa atual**

28. Está à procura de um novo emprego? Porquê?
29. O que é que mudaria dentro da organização atual?
30. Vê-se a trabalhar numa empresa do mesmo género e com as mesmas funções?

#### **Secção D.3 – Trabalhadores que tiveram outras experiências**

31. Porque é que saiu da empresa anterior? Quais as principais razões? (caso a resposta do entrevistado seja relacionada com o fim do contrato ou algo do género, perguntar se teria continuado nessa organização na hipótese de o contrato ter sido renovado)?
32. O que é que teria de mudar para continuar a trabalhar naquela empresa?

### **Características sociodemográficas**

- Sexo:
- Idade:
- Nível de escolaridade: