

## MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

# *A jornada do colaborador com deficiência intelectual nas empresas portuguesas: Um caminho de duas perspetivas e oportunidades de melhoria*

Joana Beatriz Mendes Moura

DISSERTAÇÃO

GAIA  
OUTUBRO DE 2025

Pelo meu irmão, cuja dignidade me guia.

À minha mãe, cuja força me sustenta.

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Gomes apresentada ao ISLA -  
Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila  
Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão de RH, conforme o Despacho n.º 16961/2010



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**A jornada do colaborador com deficiência intelectual nas empresas portuguesas:  
Um caminho de duas perspetivas e oportunidades de melhoria**

**Joana Beatriz Mendes Moura**

Aprovado em 18.12.2025

Composição do Júri

Prof. Doutor Marco Ribeiro Lamas  
Presidente

Prof.<sup>a</sup> Doutora Carla Rebelo Magalhães  
Arguente

Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Gomes Oliveira  
Orientador

Vila Nova de Gaia  
2025

## Resumo

A presente dissertação, intitulada “*A jornada do colaborador com deficiência intelectual nas empresas portuguesas: um caminho de duas perspetivas e oportunidades de melhoria*”, analisa o processo de inclusão laboral das pessoas com deficiência intelectual em Portugal.

A investigação centra-se na jornada do colaborador com deficiência intelectual e na perceção dos profissionais de recursos humanos, procurando identificar convergências e divergências entre ambas as visões. Recorreu-se a uma metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas aplicadas a ambos os grupos, permitindo uma análise aprofundada das barreiras, dos fatores facilitadores e das oportunidades de melhoria ao longo da jornada laboral — desde o recrutamento até à saída.

Os resultados revelam que, embora exista um avanço legislativo e uma crescente sensibilização social, persistem obstáculos estruturais e culturais que dificultam a plena integração das pessoas com deficiência intelectual nas organizações. Entre os desafios mais significativos destacam-se o preconceito, a falta de acessibilidade, a escassez de formação adequada e a ausência de estratégias sustentáveis de acompanhamento. Por outro lado, as práticas de recursos humanos que privilegiam a comunicação adaptada, o acompanhamento contínuo e a valorização das competências individuais mostram-se determinantes para o sucesso da inclusão.

Conclui-se que a inclusão laboral das pessoas com deficiência intelectual é um processo dinâmico e multidimensional, que requer o envolvimento conjunto de organizações, políticas públicas e sociedade civil. Uma gestão de recursos humanos verdadeiramente inclusiva deve ultrapassar a mera conformidade legal e promover uma cultura organizacional baseada na empatia, na diversidade e na equidade. Este estudo pretende, assim, contribuir para o debate sobre as práticas inclusivas em Portugal e inspirar novas abordagens que valorizem todas as formas de capacidade humana.

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação só foi possível graças ao contributo e apoio de várias pessoas, a quem gostaria de expressar a minha sincera gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Professora Sandra, pela paciência, disponibilidade e compreensão ao longo de todo este percurso. A confiança demonstrada e a forma como acreditou nas minhas capacidades foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

À APPACDM, manifesto o meu profundo reconhecimento pela oportunidade de aprendizagem proporcionada, tanto com os seus utentes como com a equipa técnica, que tanto enriqueceram a minha experiência e o meu crescimento pessoal e académico.

À minha mãe, agradeço por tudo aquilo que sou e por tudo o que conquistei. Pela sua força, pelo amor incondicional e por nunca deixar de lutar para que eu tivesse as melhores oportunidades. Obrigada por ser o meu porto de abrigo em todas as horas e a melhor mãe do mundo.

Ao meu irmão Bruno, agradeço pela inspiração diária, que de forma inconsciente me inspira para uma luta consciente pelos seus direitos e pela sua emancipação, que me motiva também a querer ser melhor e a contribuir para um mundo mais justo.

Às minhas amigas Vânia, Rafaela e Inês, agradeço pela amizade genuína, pela leveza que trazem à minha vida e por serem o espaço seguro onde posso ser vulnerável e reerguer-me.

Ao Óscar e ao Peto, agradeço simplesmente pela presença, que tantas vezes foi sinónimo de companhia e conforto.

A todos, o meu muito obrigada.

## Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico.....	4
2.1. A Jornada do colaborador .....	4
2.2. Evolução das concepções sociais sobre a deficiência .....	8
2.3. Definição de deficiência.....	11
2.3.1. Deficiência intelectual: definição e desafios específicos .....	16
2.4. Empregabilidade e inclusão de pessoas com deficiência: .....	19
2.4.1. Emprego das pessoas com deficiências .....	19
2.4.2. Inclusão social no trabalho.....	22
2.4.3. Práticas inclusivas de recursos humanos para pessoas com deficiência .....	26
3. Metodologia da Investigação.....	32
3.2. Objetivos .....	32
3.3. Método de Investigação .....	33
3.4. Técnica.....	34
3.5. Escolha e caracterização da população .....	36
3.6. Procedimentos de recolha de dados e tratamento de informação.....	38
4. Análise de resultados .....	43
4.1. Atração e Recrutamento de Pessoas com Deficiência.....	43
4.2. Integração e Acompanhamento de Pessoas com Deficiência.....	47
4.3. Desenvolvimento e Progressão da Carreira .....	55
4.4. Processo de Saída.....	61
5. Conclusões e Discussão de Resultados.....	68
5.1. Discussão dos Resultados.....	68
5.2. Conclusões .....	72
5.3. Contributos .....	75
5.4. Limitações do Estudo.....	79
5.5. Considerações Finais.....	80
6. Referências e Bibliografia .....	83

<b>Índice</b>	91
Apêndice I: Guião de entrevista pessoas com deficiência.....	91
Apêndice II: Guião de entrevista recursos humanos .....	93

## **Índice de Figuras**

Figura 1- Jornada do Colaborador .....	6
Figura 2- Evolução do conceito de deficiência.....	16

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Dados sociodemográficos dos participantes .....	38
Tabela 2- Sistema de categorias e subcategorias .....	42
Tabela 3- Jornada do Colaborador com Deficiência Intelectual.....	77



## 1. Introdução

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), em março de 2023 existiam cerca de 1,3 mil milhões de pessoas com deficiência em todo o mundo, o que corresponde aproximadamente a 16% da população global (Organização Mundial de Saúde, 2023<sup>1</sup>). Em 2011, o Relatório Mundial da Saúde apontava para 610 milhões de pessoas com deficiência, evidenciando um aumento expressivo nas últimas décadas (Organização Mundial de Saúde, 2011<sup>2</sup>). Este crescimento reflete não apenas o envelhecimento demográfico e o aumento da esperança média de vida, mas também uma maior precisão nos métodos de diagnóstico e uma compreensão mais abrangente do conceito de deficiência. Para além do impacto estatístico, estes números traduzem uma realidade social que continua a desafiar governos, organizações e comunidades a promover a equidade, a inclusão e o respeito pelos direitos humanos de todos os cidadãos.

Neste contexto, a temática da inclusão laboral das pessoas com deficiência assume particular relevância. O trabalho, enquanto espaço de reconhecimento, de participação social e de construção identitária, representa um dos pilares da cidadania plena. No entanto, para muitas pessoas com deficiência, sobretudo aquelas com deficiência intelectual, o acesso ao emprego continua a ser marcado por barreiras estruturais, culturais e atitudinais que limitam o exercício deste direito fundamental. Apesar dos avanços legislativos e das políticas públicas implementadas, a efetivação da inclusão laboral continua a enfrentar entraves persistentes, nomeadamente a falta de acessibilidade, a escassez de oportunidades de formação e a perpetuação de preconceitos associados à incapacidade.

A presente dissertação surge, assim, da necessidade de compreender de que forma se processa a inclusão das pessoas com deficiência intelectual nas empresas portuguesas, a partir de uma perspetiva dupla: a das pessoas com deficiência intelectual e a dos profissionais de recursos humanos responsáveis pela sua integração. Esta abordagem bidirecional permite explorar a jornada do colaborador com deficiência intelectual dentro

---

<sup>1</sup> <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>

<sup>2</sup> <https://www.who.int/teams/noncommunicable-diseases/sensory-functions-disability-and-rehabilitation/world-report-on-disability>

das organizações, desde o momento da atração e recrutamento até à eventual saída, identificando tanto as práticas inclusivas existentes como as lacunas que ainda persistem. A análise centra-se, portanto, nas experiências vividas e percebidas por ambos os grupos, reconhecendo a importância da voz das pessoas com deficiência na construção de políticas e práticas de gestão de recursos humanos verdadeiramente inclusivas.

A escolha do tema assenta na convicção de que a inclusão profissional das pessoas com deficiência intelectual representa simultaneamente um desafio ético, social e organizacional. Para as empresas, constitui uma oportunidade de inovação e de enriquecimento cultural, potenciando ambientes de trabalho mais diversos, criativos e empáticos. Para as pessoas com deficiência, significa a possibilidade de exercerem um papel ativo na sociedade, de reforçarem a sua autonomia e de alcançarem um maior reconhecimento pessoal e social. Assim, compreender os fatores que favorecem ou dificultam este processo é essencial para o desenvolvimento de políticas sustentáveis de gestão de pessoas e para a construção de culturas organizacionais mais humanizadas.

Do ponto de vista metodológico, o trabalho baseia-se numa investigação de natureza qualitativa, sustentada na realização de entrevistas semiestruturadas a dois grupos distintos: pessoas com deficiência intelectual inseridas no mercado de trabalho e profissionais de recursos humanos com experiência em práticas de recrutamento e gestão de colaboradores com deficiência. Esta abordagem visa captar a profundidade das experiências, emoções e percepções individuais, permitindo analisar o fenómeno da inclusão não apenas em termos normativos, mas também vivenciais. O recurso à metodologia qualitativa justifica-se pela necessidade de “dar voz” a um grupo social frequentemente silenciado nos estudos sobre trabalho e pela pertinência de compreender as relações humanas para além das métricas quantitativas.

A dissertação encontra-se estruturada de modo a proporcionar uma leitura lógica e coerente do percurso de investigação. Após esta introdução, o enquadramento teórico apresenta uma revisão aprofundada da literatura sobre a jornada do colaborador, a evolução das conceções sociais sobre a deficiência, a definição e os modelos conceptuais associados à deficiência intelectual, bem como as práticas de inclusão e empregabilidade. Segue-se a metodologia, onde são descritos os objetivos, o método de investigação, a técnica de recolha de dados e a caracterização da amostra. Posteriormente, são apresentados e analisados os resultados obtidos, que refletem as perspetivas

complementares dos participantes. A discussão dos resultados permite articular as conclusões empíricas com os contributos teóricos, evidenciando as convergências e divergências entre as duas perspetivas estudadas. Por fim, a dissertação conclui com uma reflexão crítica sobre as implicações dos resultados para a gestão de recursos humanos e para a promoção de uma inclusão mais efetiva nas organizações portuguesas, apontando ainda as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

Deste modo, o presente trabalho pretende contribuir para o avanço do conhecimento sobre a inclusão laboral das pessoas com deficiência intelectual, reforçando a importância de uma gestão de recursos humanos orientada para a equidade, a diversidade e o respeito pela diferença. Através da análise da jornada do colaborador com deficiência intelectual, procura-se lançar um olhar sobre o papel das organizações enquanto agentes de transformação social, capazes de promover um mercado de trabalho mais justo, acessível e verdadeiramente inclusivo.

## **2. Enquadramento teórico**

Este capítulo inicia-se com a apresentação da jornada do colaborador, abordando-a enquanto conceito central da gestão de recursos humanos e enquanto instrumento analítico para compreender a experiência laboral. Segue-se uma breve contextualização histórica acerca da deficiência, que evidencia as transformações sociais, culturais e legais associadas à perceção e ao tratamento das pessoas com deficiência ao longo do tempo.

Posteriormente, procede-se à definição do conceito de deficiência, com especial enfoque na deficiência intelectual, clarificando as suas características específicas e os desafios inerentes à inclusão social e profissional. A análise avança, então, para a dimensão da empregabilidade e da inclusão, examinando o emprego das pessoas com deficiência, os mecanismos de inclusão social no trabalho e as práticas de gestão de recursos humanos orientadas para a promoção de ambientes organizacionais mais equitativos e inclusivos.

Deste modo, este capítulo tem como objetivo não apenas consolidar os referenciais teóricos indispensáveis à investigação, mas também evidenciar as lacunas e contradições existentes na literatura, permitindo fundamentar a relevância e a pertinência da presente pesquisa.

### **2.1.A Jornada do colaborador**

A jornada do colaborador é hoje um dos conceitos centrais na transformação contemporânea da gestão de recursos humanos, refletindo a passagem de uma lógica administrativa para uma perspetiva centrada na experiência, na relação e no significado do trabalho (Morgan, 2017). Inspirada no conceito de *customer journey*, a jornada do colaborador procura mapear, compreender e otimizar todos os momentos que compõem o ciclo de vida de um profissional dentro da organização, desde o primeiro contacto até à saída (Morgan, 2017). Mais do que uma ferramenta de gestão, constitui-se como uma filosofia organizacional que reconhece o colaborador enquanto sujeito integral, com necessidades, expectativas e emoções que moldam a sua perceção de pertença e o seu desempenho (Morgan, 2017).

No panorama organizacional contemporâneo, marcado pela complexidade estrutural crescente, diversidade geracional e avanços tecnológicos contínuos, o foco na experiência do colaborador tornou-se uma resposta estratégica às exigências de atração e retenção de talento. Como salienta Plaskoff (2017), a gestão de recursos humanos tradicional partia das necessidades da empresa e não das pessoas, privilegiando métricas de eficiência em detrimento de práticas humanizadas. O autor propõe uma reconfiguração epistemológica da área, centrada na pessoa como “herói da jornada organizacional”, cujas perceções e interações definem a autenticidade da cultura empresarial. Esta perspetiva, influenciada pelo *design thinking*, procura compreender a experiência laboral como um percurso de vida, integrando fatores emocionais, relacionais e simbólicos na criação de valor partilhado.

A jornada do colaborador traduz-se, assim, num percurso contínuo composto por momentos críticos de contacto — os denominados *touchpoints* — que influenciam a perceção de justiça, reconhecimento e pertença. Estes momentos são estruturados em várias fases, que a literatura tende a agrupar em etapas sequenciais.

O primeiro momento corresponde à atração, sustentada pela atratividade da organização enquanto entidade empregadora. Segundo Backhaus e Tikoo (2004), a reputação da organização enquanto empregador constitui um fator determinante na decisão de candidatos qualificados. O *employer branding* assume, neste sentido, uma função estratégica na construção da promessa de valor que servirá de referência para toda a experiência subsequente.

Segue-se a fase de recrutamento e seleção, em que Schaufeli e Bakker (2004) destacam a importância da compatibilidade entre valores individuais e organizacionais. Processos seletivos que promovem transparência, equidade e coerência cultural tendem a reduzir o risco de desajustamento e de rotatividade precoce. Posteriormente, o *onboarding* assume papel decisivo na consolidação da confiança e na aceleração da integração social e produtiva. Bauer (2010) demonstra que um processo de integração estruturado e empático reforça o compromisso inicial e potencia a produtividade, especialmente nas primeiras semanas de contacto com a organização.

O desenvolvimento profissional e a aprendizagem contínua representam, por sua vez, o eixo de crescimento da jornada. Num contexto de transformação digital e de volatilidade

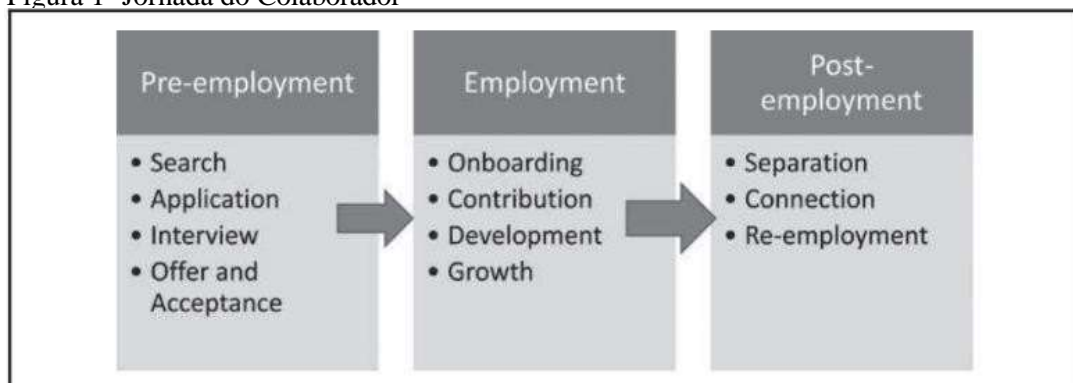
económica, Garavan et al. (2016) defendem que os programas de *upskilling* e *reskilling* são determinantes para a sustentabilidade do capital humano. A aprendizagem deixa de ser um benefício acessório para se tornar um componente identitário da proposta de valor ao colaborador. Esta visão encontra eco nas abordagens contemporâneas da experiência do colaborador, em que o desenvolvimento é entendido como um dos principais catalisadores de *engagement* (Kasparavičiūtė-Sungailė et al., 2024).

Schein (2010) salienta que a cultura, enquanto sistema de pressupostos partilhados, é o principal determinante das atitudes e comportamentos. A liderança, o estilo comunicacional e o grau de autonomia percebido constituem elementos críticos para o bem-estar e o desempenho. É neste ponto que a visão holística de Plaskoff (2017) ganha relevância: compreender a experiência laboral implica considerar não apenas a função desempenhada, mas também as condições simbólicas e afetivas que a sustentam.

O reconhecimento e a avaliação são igualmente momentos determinantes na jornada. Locke e Latham (2002) demonstram que o estabelecimento de objetivos claros e feedback estruturado contribuem para níveis mais elevados de motivação. O reconhecimento atua como mecanismo de reforço positivo e como espelho da valorização percebida. Para Meyer e Allen (1991), a retenção de talento depende não apenas de fatores económicos, está também associado ao sentimento de pertença e ao alinhamento com os valores organizacionais.

Por fim, o processo de saída, frequentemente negligenciado, constitui uma fase crítica para o encerramento saudável do ciclo. Feldman (2000) observa que uma gestão positiva da saída, com comunicação transparente e respeito mútuo, pode converter antigos colaboradores em embaixadores da marca.

Figura 1- Jornada do Colaborador



Fonte: Plaskoff (2017, p.138)

O conceito de jornada do colaborador, contudo, não se limita a uma sequência linear de processos. A literatura recente aponta para uma abordagem mais integrada, em que a jornada é encarada como experiência vivida, moldada por interações acumuladas e percepções subjetivas (Kasparavičiūtė-Sungailė et al., 2024). A investigação destes autores introduz um modelo empírico que identifica cinco dimensões centrais da experiência: reputação organizacional, processo de recrutamento, ambiente físico, ambiente cultural e relação com ex-colaboradores. Estas variáveis apresentam correlações positivas com o *engagement* e negativas com a intenção de saída, demonstrando que a percepção global da experiência influencia diretamente a permanência e o compromisso. O estudo confirma ainda que o *engagement* atua como mediador e moderador das relações entre condições de experiência e intenção de saída, revelando o papel emocional da vivência laboral no comportamento organizacional.

A perspetiva de Kasparavičiūtė-Sungailė et al. (2024) contribui para consolidar a jornada do colaborador como ferramenta diagnóstica e estratégica. O mapeamento dos *touchpoints* e a escuta ativa através de *focus groups*, entrevistas e *journey mapping* possibilitam compreender as expectativas e percepções reais dos profissionais, permitindo intervir em pontos críticos. Essa metodologia, inspirada no *service design*, aproxima a gestão de pessoas das práticas de inovação orientadas para o utilizador, reforçando a empatia organizacional.

“A jornada do colaborador é uma relação contínua, vivida dia a dia, e não um conjunto de interações isoladas” (Touchpoint, 2023, p. 18). Ao integrar dimensões como bem-estar, inclusão, desenvolvimento e tecnologia, o modelo traduz a maturidade de uma gestão que combina equidade, análise e significado.

O conjunto destes contributos aponta para uma evolução significativa na forma como as organizações concebem a relação com os seus colaboradores. Ulrich et al. (2017) já defendiam que a gestão de recursos humanos deve situar-se na intersecção entre pessoas e negócio, gerando valor estratégico e humano. Morgan (2017) complementa esta visão ao demonstrar que empresas que investem sistematicamente na experiência do colaborador alcançam níveis superiores de inovação, produtividade e sustentabilidade. De igual modo, Agarwal e Farndale (2017) salientam a relevância de políticas de apoio, inclusão e identidade social na promoção do *engagement* e do bem-estar psicológico. A

jornada do colaborador, ao integrar estas dimensões, transforma-se num instrumento para a construção de organizações mais empáticas, diversas e resilientes.

Contudo, apesar do avanço conceptual e prático, persiste uma limitação estrutural nas abordagens contemporâneas: a ausência da experiência da pessoa com deficiência intelectual. As teorias e modelos analisados partem, em geral, de um pressuposto de funcionalidade plena, ignorando as especificidades cognitivas e comunicacionais que moldam a experiência de colaboradores com deficiência. O foco na voz do colaborador, frequentemente operacionalizado através de workshops, *focus groups* e processos de co-criação, tende a excluir quem não domina os códigos discursivos convencionais. Esta omissão reproduz uma “experiência normalizada”, que não contempla as múltiplas formas de perceber, participar e pertencer à organização. Assim, a jornada do colaborador, apesar de humanista na intenção, revela-se ainda limitada na prática inclusiva. A integração da deficiência intelectual neste paradigma exige o desenvolvimento de metodologias acessíveis de escuta, comunicação adaptada e avaliação da experiência, assegurando que todas as vozes são efetivamente consideradas.

Em síntese, a jornada do colaborador constitui um eixo fundamental da gestão moderna de pessoas, articulando a dimensão estratégica com a humana. Ao mapear os diferentes momentos de contacto, compreender as percepções vividas e desenhar experiências significativas, as organizações fortalecem a sua identidade, atraem talento e promovem bem-estar. Contudo, a concretização plena deste ideal implica um compromisso com a diversidade e a inclusão, reconhecendo a pluralidade de experiências humanas que coexistem no espaço laboral. Apenas uma jornada verdadeiramente inclusiva poderá cumprir a promessa de transformar o trabalho num percurso de realização, pertença e sentido.

## **2.2. Evolução das concepções sociais sobre a deficiência**

A concepção e a abordagem da deficiência têm evoluído ao longo do tempo e varia conforme a cultura (Carvalho-Freitas e Marques, 2010).

De acordo com Bautista (1997), nas sociedades antigas era comum eliminar recém-nascidos sempre que se detetavam anomalias numa criança. Na Idade Média, as pessoas com deficiência eram frequentemente associadas a possessões demoníacas ou influências



de espíritos malignos, sendo consideradas afastadas de Deus. Como resultado, eram marginalizadas e excluídas da convivência comunitária. Durante séculos XVII e XVIII, as pessoas com deficiência mental passaram a ser confinadas em manicómios ou orfanatos, onde permaneciam até ao fim das suas vidas, misturadas com criminosos, idosos e pobres, sem receberem qualquer atenção ou cuidados diferenciados. Já no início do século XIX, surgiu a era das instituições, que tinham um carácter predominantemente assistencialista e pouco educativo. Ainda prevalecia a ideia de que quem necessitava de proteção eram as pessoas consideradas “normais”, enquanto as pessoas com deficiência eram vistas como uma ameaça para a sociedade. Historicamente, as pessoas com deficiência têm em sua maioria sido atendidas através de soluções segregacionistas (Organização Mundial de Saúde, 2011). Ao longo do século XIX, a sociedade começou a reconhecer que as pessoas com deficiência necessitavam de cuidados específicos. Para responder a essas necessidades, foram criadas escolas especiais destinadas a este público, nomeadamente para surdos, cegos e pessoas com deficiência mental (Bautista, 1997).

Após a Segunda Guerra Mundial, a criação do Estado de Bem-Estar Social nos países europeus trouxe um aumento da preocupação com a assistência e a melhoria das condições de vida da população em geral, incluindo as pessoas com deficiência. Neste contexto, começaram a ser implementados programas e políticas sociais com o objetivo de apoiar os mais necessitados, como os pobres, os idosos, as crianças em situação de vulnerabilidade e, especialmente, as vítimas e os mutilados da guerra. O número de pessoas com deficiência cresceu significativamente, o que levou a uma maior relevância do tema nas políticas internas dos países, além de envolver a Organização das Nações Unidas (ONU) em questões com uma dimensão internacional (Pereira e Saraiva, 2017).

Com o avanço das leis laborais, começou a crescer a preocupação e o interesse pelos direitos das pessoas com deficiência. Nesse contexto, a ONU aprovou, em 9 de dezembro de 1975, a Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência, assegurando-lhes os direitos fundamentais associados à igualdade humana (art. 3º) (Costa, 2007).

No ano de 2000, o Conselho da União Europeia aprovou por unanimidade a "Diretiva da Igualdade no Emprego", que proíbe a discriminação no acesso ao emprego e na formação profissional, abordando tanto a discriminação direta como indireta, assim como o assédio relacionado com a deficiência. A diretiva inclui também disposições essenciais sobre o

direito à adaptação razoável, com o objetivo de promover o acesso das pessoas com todos os tipos de deficiência ao emprego e à formação (Pereira e Saraiva, 2017).

Em Portugal, com a Revolução dos Cravos em 1974, iniciou-se uma transformação significativa nas políticas sociais, incluindo as relativas às pessoas com deficiência. Entre 1974 e 1980, houve várias reformas importantes no sistema de bem-estar social que ampliaram a cobertura dos riscos sociais e aumentaram o número de beneficiários. Foram estabelecidos o sistema nacional de saúde pública e o direito universal à segurança social, junto com medidas fiscais que beneficiaram as pessoas com deficiência (Pinto, 2011).

A Revolução de 1974 foi um marco que possibilitou o estabelecimento de um Estado Democrático e levou à promulgação da Constituição da República Portuguesa (CRP) em 2 de abril de 1976. Este documento consagrou 15 direitos de cidadania, garantindo direitos civis e políticos, bem como uma ampliação e aprofundamento dos direitos sociais (Pereirinha e Carolo, 2009). Em particular, os direitos de cidadania das pessoas com deficiência foram valorizados e reconhecidos pela CRP, que no seu Artigo 71.º estabelece:

*1. Os cidadãos portadores de deficiência física ou mental gozam plenamente dos direitos e estão sujeitos aos deveres consignados na Constituição, com ressalva do exercício ou do cumprimento daqueles para os quais se encontrem incapacitados; 2. O Estado obriga-se a realizar uma política nacional de prevenção e de tratamento, reabilitação e integração dos cidadãos portadores de deficiência e de apoio às suas famílias, a desenvolver uma pedagogia que sensibilize a sociedade quanto aos deveres de respeito e solidariedade para com eles e a assumir o encargo da efetiva realização dos seus direitos, sem prejuízo dos direitos e deveres dos pais ou tutores. 3. O Estado apoia as organizações de cidadãos portadores de deficiência.*

Além da CPR, luta do Movimento das Forças Armadas teve um papel crucial no reconhecimento das responsabilidades do Estado em relação às deficiências e incapacidades resultantes da guerra colonial (Portugal et al 2010). A conquista dos direitos de cidadania é especialmente relevante para as pessoas com deficiência, pois insere-as num sistema de direitos e de segurança que é assegurado e gerido pelos órgãos

do Estado. Após a promulgação da Constituição da República Portuguesa (CRP), foram adotadas várias medidas significativas para proteger os direitos dos cidadãos, incluindo as pessoas com deficiência. Entre estas medidas destacam-se a criação do Serviço Nacional de Saúde e a implementação de um Sistema de Segurança Social que se caracterizou por ser unificado, descentralizado e com a participação ativa da sociedade (Decreto-Lei n.º 513-L/79, de 26 de dezembro). Este sistema introduziu um Esquema Mínimo de Proteção Social, que abordava a deficiência com base nas necessidades e incluía medidas como o subsídio mensal para menores com deficiência (Artigo 9.º, Decreto-Lei n.º 513-L/79, de 26 de dezembro), o abono de família para deficientes (Artigo 17.º, Decreto-Lei n.º 513-L/79, de 26 de dezembro), a pensão social de velhice ou invalidez e o subsídio para frequência de estabelecimentos de educação especial (Artigo 8.º, Decreto-Lei n.º 27/80, de 27 de maio) (Fontes, 2009).

Essa política de assistência financeira procurou transformar o paradigma em que a pessoa com deficiência é percebida como improdutiva e dependente. Por isso, grande parte dos benefícios concedidos a pessoas com deficiência não era compatível, nem mesmo de forma temporária, com sua inserção no mercado de trabalho (Fontes, 2009).

A adesão de Portugal à União Europeia em 1986 marcou o início de um terceiro período de progresso nas políticas de deficiência. Entre 1986 e 2006, Portugal beneficiou de fundos significativos do Fundo Social Europeu (FSE), que foram direcionados para promover a igualdade de oportunidades na formação profissional e na integração no mercado de trabalho para pessoas com deficiência. Este apoio contribuiu para a adoção de uma legislação mais progressista e para o desenvolvimento de serviços de apoio dedicados a estas pessoas, embora ainda persistam desafios por enfrentar (Pinto, 2011).

Esses períodos refletem a transição gradual de uma visão centrada nas limitações individuais para uma abordagem que enfatiza a remoção de barreiras sociais e ambientais, promovendo a inclusão plena das pessoas com deficiência na sociedade e no mercado de trabalho (Pinto, 2011).

### **2.3. Definição de deficiência**

Como já referido, o aumento da percentagem das pessoas com deficiência deve-se ao envelhecimento das populações, uma vez que as pessoas mais idosas estão mais expostas

ao risco de deficiência, bem como ao crescimento global de doenças crónicas, como diabetes, doenças cardiovasculares, cancro e distúrbios mentais. A nível global, as pessoas com deficiência enfrentam condições de saúde piores, níveis de escolaridade mais baixos, menor participação no mercado de trabalho e taxas de pobreza mais elevadas em comparação com as pessoas sem deficiência. Grande parte dessas desigualdades decorre das barreiras que essas pessoas encontram no acesso a serviços que muitos consideram fundamentais, como cuidados de saúde, educação, emprego, transporte e informação. Estas dificuldades são ainda mais acentuadas em comunidades mais pobres (Organização Mundial de Saúde, 2023)

Muitas pessoas com deficiência ainda enfrentam desigualdades no acesso à assistência médica, educação e oportunidades de emprego, não obtêm os serviços necessários e são deixadas à margem das atividades do dia a dia. Com a entrada em vigor da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU (CDPD), a deficiência passou a ser cada vez mais vista como uma questão fundamental de direitos humanos. A deficiência é agora reconhecida como uma questão crucial de desenvolvimento, com evidências crescentes de que as pessoas com deficiência enfrentam resultados socioeconómicos piores e níveis mais elevados de pobreza em comparação com as pessoas sem deficiência (Organização Mundial de Saúde, 2023).

Com base na Convenção das Nações Unidas sobre o Direito das Pessoas com Deficiência (ONU, 2006), pessoas com deficiência são aquelas com impedimento “físico, mental, intelectual ou sensorial, os quais em interação com diversas barreiras, obstruem a sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas” (ONU, 2006, art. 1). Assim, a condição de deficiência é definida pela interação entre a pessoa e os ambientes, bem como com os outros indivíduos. Essa interação pode tanto facilitar como dificultar o pleno exercício dos direitos humanos e das liberdades fundamentais (Bisol et al., 2017).

De acordo com a Convenção, o termo mais adequado e amplamente aceito atualmente é “pessoa com deficiência”. Essa nomenclatura reconhece a condição humana e as capacidades dos indivíduos, enquanto não reduz a identidade da pessoa à deficiência (ONU, 2006). Além disso, reforça a importância de não utilizar a expressão “pessoa normal” para designar aqueles sem deficiência, sendo “pessoa sem deficiência” o termo

correto nesses casos, como enfatizado por Sassaki (2003), citado por Leite e Barros (2024)

A definição de deficiência é um conceito multifacetado que tem sido amplamente debatido e reinterpretado ao longo do tempo, acompanhando as mudanças nos contextos sociais, culturais e económicos. Cunha (2021) e Mota e Bousquat (2021), abordam o tema de forma abrangente, examinando como diferentes modelos conceituais e estruturas sociais influenciam o entendimento da deficiência, destacando tanto as suas dimensões individuais quanto as barreiras impostas pela sociedade. Os autores não apenas exploram os modelos históricos – médico, social e biopsicossocial –, mas também integram a deficiência no contexto mais amplo da questão social, proporcionando um panorama crítico sobre o tratamento das pessoas com deficiência nas relações económicas e sociais.

Mota e Bousquat (2021) analisam a evolução dos modelos que moldaram a compreensão da deficiência ao longo do século XX, começando com o trabalho pioneiro de Saad Nagi. Este autor em 1965 propôs um modelo que reconhecia a deficiência como resultado de uma interação entre as limitações individuais e as barreiras sociais. Para Nagi, a incapacidade (*disability*) era definida como “a expressão de uma limitação física ou mental em um contexto social, entre as capacidades pessoais, oportunidades e demandas criadas pelo ambiente” (Mota e Bousquat, 2021, p. 849). Essa definição trouxe avanços ao considerar o papel do ambiente, mas ainda mantinha um foco excessivo nas exigências impostas ao indivíduo, sem abordar como essas exigências poderiam ser modificadas para promover a inclusão. Mota e Bousquat (2021) observam que “o processo de incapacitação foi reduzido a uma afeção das características do estado clínico, das deficiências e de suas correspondentes limitações de função” (Mota e Bousquat, 2021, p. 849).

O modelo médico, amplamente difundido no século XX, reforçou essa visão individualista ao tratar a deficiência como uma condição intrínseca ao corpo ou à mente, decorrente de doenças ou traumas. Este modelo foi institucionalizado pela *International Classification of Impairments, Disabilities and Handicaps* (ICIDH), publicada pela OMS em 1980, que delineava três dimensões: Deficiência (deficiência estrutural ou funcional), incapacidade (limitação de atividades) e desvantagem (dificuldades de participação na vida social). De acordo com Mota e Bousquat (2021), “o objetivo a ser alcançado é a cura ou o ajuste do indivíduo para um estado de ‘quase-cura’, fazendo com que este se encaixe nos padrões da sociedade” (p. 850). Contudo, essa abordagem foi amplamente criticada

por negligenciar as dimensões sociais e culturais da deficiência, reforçando a exclusão das pessoas com deficiência das relações produtivas e sociais.

Snyder e Michell (2006) também apontam as limitações do modelo médico ao afirmar que “o ato de diagnosticar torna-se uma resposta para perguntas, tais como ‘qual é esta doença?’(...) sobre como se dará o tratamento ou se existe algum tipo de tratamento” (Mota e Bousquat, 2021, p. 850). Assim, o modelo médico, embora tecnicamente relevante, não oferece soluções para superar as barreiras sociais que perpetuam a exclusão das pessoas com deficiência.

Em contraposição, o modelo social de deficiência, desenvolvido nos anos 1970, deslocou o foco do corpo individual para as estruturas sociais incapacitantes. Mota e Bousquat (2021) destacam que esse modelo emergiu de movimentos sociais no Reino Unido, como a *Union of the Physically Impaired Against Segregation* (UPIAS), que argumentavam que “as desvantagens experimentadas originam-se na dificuldade de adaptação do ambiente e da estrutura social às suas necessidades” (Mota e Bousquat, 2021, p.851). Essa perspectiva rejeita a ideia de que a deficiência precisa ser corrigida, propondo em vez disso mudanças político-institucionais para remover barreiras sociais e garantir igualdade de oportunidades.

Entretanto, o modelo social também foi criticado por negligenciar as dimensões corporais e individuais da deficiência. Autores como Oliver e Barnes (2010) e Mota e Bousquat (2021) reconhecem que as limitações enfrentadas pelas pessoas com deficiência não são apenas fruto das suas condições biológicas, mas resultam também do fato da sociedade, em geral, negligenciar tanto as suas capacidades quanto as suas necessidades. Para abordar essas limitações, o modelo biopsicossocial, introduzido pela Organização Mundial de Saúde em 2001, integra aspetos dos modelos médico e social, reconhecendo que a deficiência resulta de uma interação entre fatores biológicos, sociais e ambientais. Este modelo deu origem à Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF), que redefine a deficiência como alterações nas funções ou estruturas corporais e a incapacidade como restrições à participação devido a fatores contextuais. De acordo com Mota e Bousquat, “a mudança ocorre no referencial. O problema em questão não está mais restrito ao corpo, mas está presente nas interações entre condições de saúde, atividades, participação social, fatores pessoais e ambientais” (Mota e Bousquat, 2021, p. 852).

Apesar do seu potencial integrador, o modelo biopsicossocial enfrenta desafios na prática, especialmente devido à sua complexidade teórica. Como observam os autores, “o modelo proposto pela CIF não é claro quando transposto de sua base teórica para a prática, já que não consegue identificar a incapacidade como um processo dinâmico” (Mota e Bousquat, 2021, p. 852).

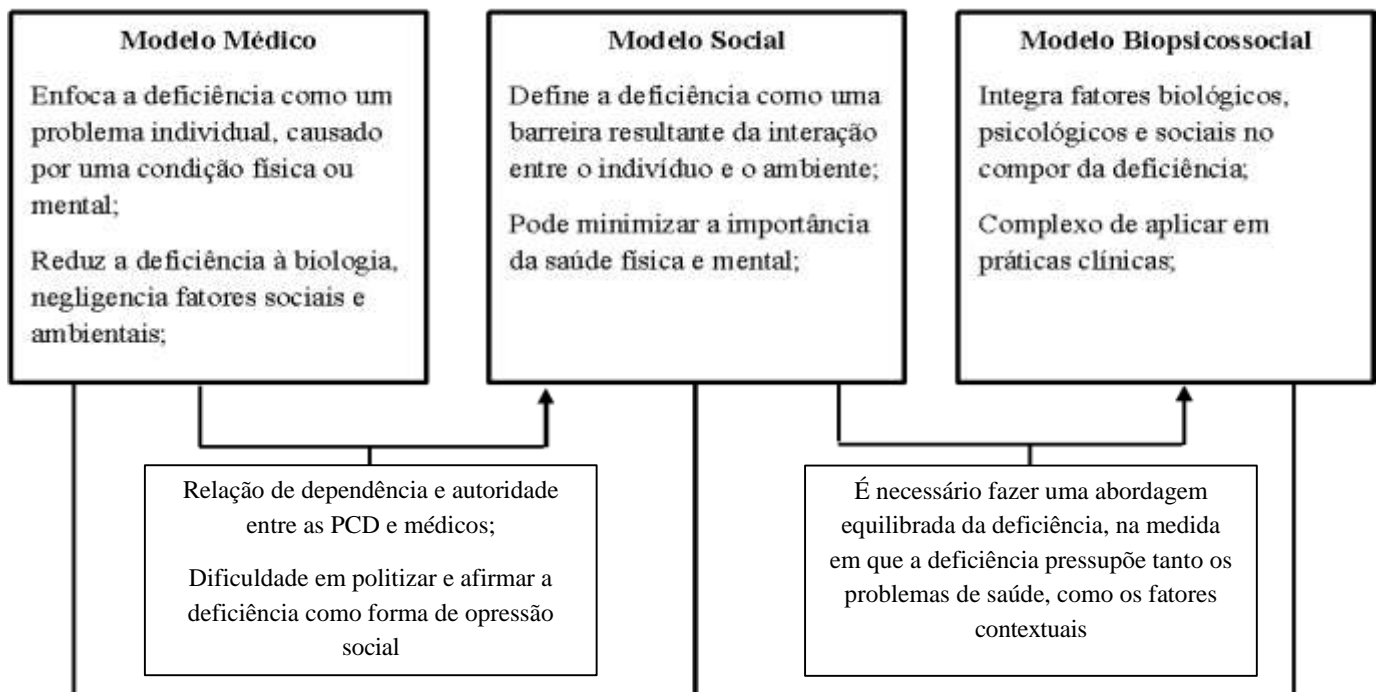
Cunha (2021) aprofunda o debate ao posicionar a deficiência como uma expressão das desigualdades sociais estruturais, particularmente no contexto do capitalismo. A autora argumenta que o sistema capitalista, ao priorizar a eficiência produtiva, marginaliza os corpos que não se adequam ao padrão ideal de trabalhador. Esse posicionamento reflete a exclusão sistemática das pessoas com deficiência das relações produtivas e sociais, uma exclusão que é exacerbada pela dependência do modelo médico, que reduz a deficiência a uma condição individual, ignorando as barreiras estruturais. Cunha destaca que “os discursos produzidos a respeito dessa temática não são homogêneos (...). As concepções sobre deficiência são construídas a partir de contextos históricos” (Cunha, 2021, p. 305).

Além disso, Cunha enfatiza a importância do modelo social como uma ruptura com o paradigma médico. Este modelo, ao deslocar o foco do corpo para as barreiras sociais, trouxe uma compreensão mais ampla da deficiência, que passou a ser vista como resultado da interação entre o corpo e o ambiente. Como afirma Cunha, “a deficiência não era mais vista somente por um viés individual, mas também político e cultural” (Cunha, 2021, p. 309).

A análise integrada dos modelos apresentada por Mota e Bousquat (2021) e Cunha (2021) demonstra que a definição de deficiência é um conceito complexo e dinâmico, moldado por contextos históricos, sociais e culturais. Enquanto o modelo médico contribuiu para uma compreensão inicial da deficiência, as suas limitações em abordar as dimensões sociais e culturais tornaram-no insuficiente para promover uma inclusão significativa. O modelo social, por outro lado, trouxe uma perspectiva transformadora, mas negligenciou as experiências corporais e individuais das pessoas com deficiência. O modelo biopsicossocial, embora promissor, enfrenta desafios na implementação prática devido à sua complexidade teórica.

Assim, a definição de deficiência não pode ser limitada a um único modelo ou abordagem. Em vez disso, requer uma integração dos diferentes modelos e uma reflexão contínua sobre como as estruturas sociais, económicas e culturais moldam as experiências das pessoas com deficiência. Como destacam Mota e Bousquat (2021), “ampliar o foco restrito ao biológico requer ampla mudança social, alterando o status quo” (p. 852), e essa mudança só será possível por meio de um compromisso coletivo com a inclusão e a igualdade de oportunidades para todos (conforme ilustrado na figura 2).

Figura 2- Evolução do conceito de deficiência



Fonte: WHO, 2022

### 2.3.1. Deficiência intelectual: definição e desafios específicos

Segundo o *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM-5, 2013), a deficiência intelectual (DI) é definida como uma condição que resulta de déficits significativos no funcionamento intelectual, como raciocínio, resolução de problemas e aprendizagem, aliados a limitações no comportamento adaptativo. Este estado apresenta-se geralmente antes dos 18 anos e tem implicações diretas na capacidade de uma pessoa



desempenhar tarefas do quotidiano e participar de forma ativa na sociedade (DSM-5, 2013; Schloemer-Jarvis et al., 2022). Essas limitações manifestam-se em áreas fundamentais, incluindo habilidades sociais, práticas e conceituais, sendo observáveis em crianças e adultos (Lengnick-Hall, 2007).

A classificação da DI, anteriormente baseada no quociente de inteligência (QI), distingue quatro níveis de gravidade: leve, moderada, severa e profunda. No entanto, a abordagem contemporânea enfatiza uma avaliação mais abrangente, considerando o contexto ambiental e cultural em que o indivíduo está inserido (Schloemer-Jarvis et al., 2022). Para além das características cognitivas, a DI pode estar associada a outras condições médicas ou psiquiátricas, como o autismo, epilepsia e distúrbios neuromusculares, o que torna sua definição e gestão ainda mais complexas (Aichner, 2021).

A literatura científica tem revelado consistentemente que pessoas com DI enfrentam uma vulnerabilidade significativamente maior a eventos adversos, abusos e traumas em comparação à população geral (McNally et al., 2021). Estudos como os de Dion et al., 2018 e Sullivan e Knutson, 2000 destacam que, desde a infância, indivíduos com DI estão expostos a situações como abusos emocionais, físicos e negligência, muitas vezes com uma frequência maior do que outras crianças.

A DI afeta aproximadamente 1% a 3% da população mundial, com variações regionais significativas. Estima-se que casos leves correspondam a 0,7% a 1,3% da população geral, enquanto casos severos ou profundos têm uma prevalência inferior a 0,5%. Essas condições representam um desafio importante para a saúde pública, não apenas devido ao impacto sobre as famílias e indivíduos, mas também pelo peso financeiro para os sistemas de saúde. Na Europa, por exemplo, os custos diretos relacionados à DI são estimados em 43,3 bilhões de euros anuais (Maia et al., 2021).

A vulnerabilidade ao trauma em pessoas com DI é amplificada por características específicas da deficiência. O Division of Clinical Psychology (2017) aponta fatores como múltiplas mudanças de residência, exclusão de eventos importantes como luto, e dependência de terceiros como elementos que aumentam o risco de experiências traumáticas. Além disso, dificuldades na regulação emocional e na identificação de riscos agravam essa vulnerabilidade (McNally et al., 2021).

Levitas e Gibson (2001) citado por McNally et al. (2021), destacam que a própria experiência de viver com uma deficiência pode ser traumatizante, ao passo que Skelly (2020), observa que pessoas com DI enfrentam barreiras adicionais para superar traumas devido a limitações em descrever suas experiências e emoções associadas. Isso não apenas dificulta o diagnóstico e o tratamento, mas também perpetua os impactos negativos do trauma na vida desses indivíduos.

Além disso, pessoas com DI são mais vulneráveis na sociedade devido à sua dependência de apoio proveniente de serviços e de outras pessoas. A prevalência de distúrbios físicos e mentais é mais elevada entre pessoas com deficiência intelectual do que na restante população, abrangendo todas as faixas etárias (Courtenay, 2020).

Martinho (2024), aponta que, em Portugal, as pessoas com DI enfrentam barreiras que vão além das limitações biológicas, devido à ausência de políticas públicas inclusivas eficazes e ao preconceito enraizado na sociedade. Essa realidade reforça a exclusão social e económica, perpetuando um ciclo de marginalização e limitando o acesso dessas pessoas a direitos fundamentais.

As pessoas com DI enfrentam riscos significativamente maiores de experiências traumáticas, como abuso, negligência e exclusão social. Schloemer-Jarvis et al., (2022), observam que estas experiências têm impactos profundos na saúde mental e no comportamento adaptativo. A combinação de limitações cognitivas e experiências traumáticas pode exacerbar os desafios já enfrentados por esta população, aumentando a vulnerabilidade e dificultando a recuperação.

McNally et al., (2021), destacam que a própria experiência de viver com uma deficiência pode ser traumatizante, especialmente em contextos sociais que reforçam a exclusão e a discriminação. A inclusão de pessoas com DI é muitas vezes limitada por barreiras culturais e atitudinais. Lengnick-Hall (2007) destaca que atitudes discriminatórias por parte de empregadores, colegas de trabalho e até mesmo profissionais de saúde são uma das principais barreiras à plena inclusão.

A deficiência intelectual apresenta desafios significativos que vão além das limitações individuais, envolvendo barreiras sociais, culturais e estruturais que exigem atenção urgente. Os artigos analisados destacam que a inclusão de pessoas com DI é tanto um

imperativo moral quanto uma oportunidade de criar uma sociedade mais justa e produtiva (Lengnick-Hall, 2007; Aichner, 2021; Martinho, 2024; e Schloemer-Jarvis et al., 2022).

## **2.4. Empregabilidade e inclusão de pessoas com deficiência:**

### **2.4.1. Emprego das pessoas com deficiências**

A empregabilidade das pessoas com deficiência continua a ser um tema central nas discussões sobre inclusão social e igualdade de oportunidades, enfrentando barreiras complexas que limitam o acesso ao mercado de trabalho. De acordo com Borges e Pinto (2021) as pessoas com deficiência enfrentam desafios significativos relacionados ao estigma, falta de sensibilização por parte dos empregadores e insuficiência de políticas públicas eficazes. Além disso, os dados apontam para desigualdades persistentes que afetam tanto a entrada no mercado de trabalho quanto a permanência em postos de trabalho dignos e produtivos.

A situação atual das taxas de empregabilidade para as pessoas com deficiência evidencia disparidades preocupantes. Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2013), globalmente, cerca de 15% da população apresenta algum tipo de deficiência, mas as taxas de emprego entre as pessoas com deficiência são consistentemente inferiores às da população geral. Segundo o Relatório do Observatório da Deficiência e Direitos Humanos (ODDH, 2021) sobre Pessoas com Deficiência em Portugal – Indicadores de Direitos Humanos 2021, em 2020, a diferença na taxa de emprego entre pessoas com e sem deficiência foi de 18,2%. Este valor, embora inferior ao registado na União Europeia e ao do ano anterior (24,5%), reflete um aumento do desemprego entre as pessoas com deficiência, agravado pelos efeitos da crise pandémica. Em dezembro de 2021, verificou-se uma contínua subida no número de pessoas com deficiência inscritas como desempregadas, evidenciando as crescentes dificuldades que este grupo enfrenta para aceder ao mercado de trabalho.

Em termos de indicadores nacionais, os dados do Relatório do Observatório da Deficiência e Direitos Humanos (2021) mostram que o desemprego entre as pessoas com deficiência é particularmente elevado entre os jovens e pessoas com deficiência mais severa. A taxa de desemprego juvenil para as pessoas com deficiência foi 7,7% superior

à média da população geral em 2020, revelando uma lacuna significativa na inclusão dessa faixa etária. Embora se tenha registado uma ligeira melhoria em 2022, os progressos são lentos e insuficientes para enfrentar o problema de forma significativa.

A nível regional, existem também disparidades acentuadas. O Alentejo, por exemplo, registou um aumento contínuo de pessoas com deficiência desempregadas entre 2020 e 2022 (ODDH, 2022). Este cenário destaca a importância de estratégias localizadas e adaptadas às necessidades específicas de cada região.

No que diz respeito às barreiras sistémicas e estruturais, estas manifestam-se em múltiplas dimensões. A legislação portuguesa tem implementado iniciativas para promover a inclusão laboral, como a Lei n.º 4/2019, que introduz um sistema de quotas de emprego para as pessoas com deficiência no setor privado. No entanto, autores como Neca (2019) argumentam que a aplicação destas políticas é limitada. Em muitos casos, a contratação de pessoas com deficiência é realizada apenas para cumprir formalidades legais, sem uma integração genuína no ambiente de trabalho. Além disso, as empresas enfrentam desafios no que toca ao cumprimento dessas quotas, devido à falta de incentivos financeiros eficazes e à inexistência de um acompanhamento robusto para promover uma inclusão sustentável.

Outro problema estrutural destacado por Neca (2019) e Borges e Pinto (2021) é a falta de acessibilidade universal em ambientes urbanos e transportes públicos, o que impede que muitas pessoas com deficiência acessem aos seus locais de trabalho. A ausência de políticas públicas abrangentes que garantam a acessibilidade continua a perpetuar a exclusão, restringindo as oportunidades de mobilidade e independência das pessoas com deficiência.

Os desafios são também evidentes em medidas específicas como o Contrato Emprego Inserção (CEI) e o CEI+, que foram desenhadas para facilitar a integração de pessoas desempregadas, incluindo pessoas com deficiência, no mercado de trabalho. Segundo Borges e Pinto (2021), embora essas medidas tenham vantagens, como a oportunidade de adquirir experiência profissional e manter hábitos laborais, também apresentam limitações significativas. O baixo valor das remunerações e a natureza temporária dos contratos impedem que as pessoas com deficiência alcancem estabilidade financeira e autonomia. Além disso, os empregadores, frequentemente, utilizam essas medidas para

preencher necessidades de curto prazo, sem uma intenção real de oferecer contratos permanentes.

De acordo com Borges e Pinto (2021), estas medidas, embora úteis como estratégias temporárias, são insuficientes para superar as barreiras estruturais que as pessoas com deficiência enfrentam no mercado de trabalho. As autoras criticam o foco excessivo em subsídios e programas de integração pontuais, sugerindo que seria mais eficaz criar ambientes laborais inclusivos desde o início. Esta abordagem poderia incluir a implementação de políticas permanentes de sensibilização e formação para empregadores, bem como o desenvolvimento de sistemas de monitorização para avaliar o impacto das medidas de inclusão.

A Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025 (ENIPD<sup>3</sup>) reflete uma tentativa mais ampla de enfrentar estas barreiras. Esta estratégia está alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e inclui metas específicas para promover a inclusão laboral, como a criação de condições para a empregabilidade das pessoas com deficiência e o fomento do empreendedorismo e autoemprego. No entanto, como destacado por Borges e Pinto (2021), a eficácia destas iniciativas depende da sua implementação prática e da capacidade de responder às necessidades locais e individuais das pessoas com deficiência.

Os Desafios enfrentados pelas pessoas com deficiência no mercado de trabalho incluem barreiras sociais, culturais e estruturais. Segundo Borges e Pinto (2021), um dos fatores que perpetua a exclusão das pessoas com deficiência é o preconceito por parte dos empregadores, que frequentemente associam deficiência a baixa produtividade ou maior risco de ausência no trabalho. Esses estereótipos refletem uma visão limitada das capacidades das pessoas com deficiência, ignorando o valor que podem aportar ao mercado laboral. Além disso, a falta de acessibilidade física e digital nos locais de trabalho, bem como a insuficiência de adaptações razoáveis, constituem entraves adicionais para a inclusão.

---

<sup>3</sup> Diário da República n.º 169- Resolução do Conselho de Ministros n.º 119/2021 Aprovação da Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021 -2025. <https://www.inr.pt/documents/11309/596500/ENIPD-Aprovada/b37d2091-5b15-4ee6-b333-f74477fb268d>.

Outro desafio significativo é a desadequação entre as competências das pessoas com deficiência e as exigências do mercado de trabalho, frequentemente associada à insuficiência de formação profissional. Conforme destaca o ODDH (2022), as pessoas com deficiência desempregadas tendem a apresentar níveis mais baixos de escolaridade, o que limita as suas oportunidades de emprego em setores mais exigentes do ponto de vista técnico. Por outro lado, as barreiras institucionais, como o excesso de burocracia em medidas de apoio, também dificultam a inclusão laboral. Borges e Pinto (2021) identificaram que os processos para aceder a programas como o Contrato Emprego Inserção (CEI) e o CEI+ são frequentemente morosos e complexos, desincentivando tanto os empregadores quanto os candidatos.

De forma geral, a empregabilidade das pessoas com deficiência em Portugal permanece um desafio multifacetado que exige ações integradas e sustentáveis. Como afirmam Borges e Pinto (2021), superar estas barreiras requer não apenas a implementação de políticas inclusivas, mas também uma mudança cultural mais ampla, que reconheça o valor e as capacidades das pessoas com deficiência. O sucesso das iniciativas futuras dependerá da capacidade de alinhar políticas públicas, práticas empresariais e sensibilização social para criar um mercado de trabalho verdadeiramente inclusivo.

#### **2.4.2. Inclusão social no trabalho**

O acesso ao trabalho é amplamente reconhecido como um direito fundamental, e todas as pessoas são teoricamente iguais perante a lei, conforme já referido, na Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência (ONU, 2006). Nesse contexto, o emprego não se limita a ser uma fonte de sobrevivência económica, mas também é um meio de alcançar felicidade, realização pessoal e utilidade social, como indicado pela Associação Portuguesa de Deficientes (2012) e Vieira et al. (2015). No entanto, as pessoas com deficiência continuam a ser vistas por muitos como dependentes, incapacitadas ou doentes, perpetuando sua exclusão social e económica (Borges e Pinto, 2021).

Apesar da existência de legislações protetoras e do reconhecimento formal de direitos, as pessoas com deficiência enfrentam obstáculos adicionais no acesso ao mercado de trabalho. Esses desafios não decorrem apenas de suas condições físicas ou intelectuais, mas da interseção de vários fatores sociais que dificultam sua empregabilidade. Entre as

principais barreiras destacam-se: discriminação e falta de sensibilização por parte dos empregadores; carência de acessibilidade nos locais de trabalho; ausência de incentivos adequados e políticas de apoio; e desigualdades na formação e na educação, que muitas vezes resultam em desajustes entre as competências das pessoas com deficiência e as exigências do mercado laboral (Borges e Pinto, 2021; Associação Portuguesa de Deficientes, 2012).

Diversas investigações reforçam a importância de compreender o impacto das barreiras sociais e culturais na inclusão laboral de pessoas com deficiência. Carvalho-Freitas (2009) salienta que os preconceitos e a discriminação constituem alguns dos principais obstáculos para a inclusão dessas pessoas. Além disso, a falta de preparação de setores industriais para integrar pessoas com deficiência reflete-se na ausência de adaptações nos locais de trabalho e no desconhecimento do potencial dessas pessoas. Essa lacuna resulta, muitas vezes, na segregação das pessoas com deficiência em funções específicas ou setores restritos, impedindo-as de explorar plenamente suas competências. Por outro lado, o emprego inclusivo pode contribuir significativamente para a redução das taxas de pobreza, para o combate ao isolamento social e para o aumento da participação política desses indivíduos (Schur, 2002, citado por Carvalho-Freitas, 2009).

O conceito de inclusão, segundo Palhares et al. (2020), representa uma "inserção total e incondicional" e está intimamente ligado a uma transformação estrutural na sociedade e nas organizações. Sassaki (2010, citado por Palhares et al., 2020) argumenta que a inclusão requer mudanças essenciais no funcionamento da sociedade para que as pessoas com deficiência possam exercer plenamente sua cidadania. Para Palhares et al. (2020), a inclusão também é um processo de construção coletiva, envolvendo a participação ativa de todos os agentes organizacionais.

Ao longo das últimas décadas, o impacto social do emprego inclusivo tem sido amplamente reconhecido, não apenas como uma ferramenta de autonomia económica, mas também como um meio de promover dignidade e inclusão social (OMS, 2011). Lengnick-Hall (2007) destaca que a capacidade de uma organização em criar um ambiente inclusivo está diretamente relacionada ao sucesso da mesma. O impacto psicológico positivo do emprego inclusivo é significativo, ajudando as pessoas com deficiência a superar o isolamento, aumentar sua autoestima e combater estereótipos, como enfatizado por Kulkarni e Gopakumar (2014). Esses benefícios refletem-se não só

na vida pessoal das pessoas com deficiência, mas também no desempenho organizacional, promovendo um ambiente de cooperação e enriquecendo a cultura corporativa.

No entanto, a inclusão verdadeira vai além da contratação inicial, abrangendo políticas de retenção, desenvolvimento profissional e suporte contínuo. Aichner (2021) reforça que a inclusão deve ser vista como um compromisso a longo prazo com a igualdade de oportunidades e o crescimento de cada colaborador. As pessoas com deficiência devem ser consideradas agentes ativos de mudança cultural nas organizações, desafiando preconceitos e promovendo uma cultura de respeito e valorização das diferenças.

Revillard (2022) explora como o trabalho no setor da deficiência pode oferecer oportunidades de realização pessoal para as pessoas com deficiência, permitindo-lhes usar as suas experiências como recursos valiosos no atendimento a outros indivíduos com deficiência. Contudo, essa concentração em setores específicos também reflete uma forma de segregação ocupacional, limitando o acesso das pessoas com deficiência a outras áreas profissionais. Revillard argumenta que a inclusão verdadeira exige diversidade nos tipos de emprego disponíveis para pessoas com deficiência, garantindo-lhes igualdade de oportunidades em todos os setores e níveis hierárquicos.

Além disso, a promoção da diversidade no ambiente de trabalho tem sido identificada como um motor de inovação e criatividade. A presença de pessoas com deficiência em posições de liderança ou visibilidade reforça o compromisso das organizações com a inclusão, estimulando outras empresas a adotarem práticas semelhantes (Revillard, 2022). No entanto, superar preconceitos estruturais ainda é um desafio. Kulkarni e Valk (2010) apontam que muitos empregadores evitam contratar pessoas com deficiência devido a estereótipos sobre a sua produtividade ou qualificações.

A relação entre inclusão social e acesso ao mercado de trabalho é profundamente interdependente. Enquanto o emprego inclusivo melhora a qualidade de vida das pessoas com deficiência, ele também contribui para uma sociedade mais equitativa. Segundo García Blanco e Gutiérrez Palacios (2024), a inclusão profissional deve ser acompanhada por políticas que ajustem a oferta e a procura de emprego, criando um ambiente laboral acessível e acolhedor.

Como já referido, e apesar dos avanços, a inclusão laboral em Portugal ainda enfrenta desafios significativos. Segundo dados do ODDH (2021), a diferença na taxa de emprego



entre pessoas com e sem deficiência reflete uma dificuldade persistente no acesso das pessoas com deficiência ao mercado de trabalho. Essa lacuna é agravada por fatores como baixas qualificações educacionais, falta de acessibilidade e preconceitos institucionais. Embora iniciativas como o Contrato Emprego Inserção+ tenham sido criadas para promover a empregabilidade das pessoas com deficiência, Borges e Pinto (2021) apontam que esses programas são frequentemente insuficientes para gerar mudanças estruturais.

Como observado por Sassaki (2010, citado por Palhares et al., 2020), a inclusão verdadeira requer uma transformação na forma como a sociedade atende às necessidades de seus membros. Apenas por meio de esforços coletivos e uma abordagem integrada será possível construir um mercado de trabalho inclusivo e diversificado, no qual as pessoas com deficiência sejam reconhecidas e valorizadas como membros produtivos e essenciais da força de trabalho.

Como anteriormente referido por Aichner (2021), para alcançar um mercado de trabalho mais inclusivo e diverso, é fundamental que as organizações se comprometam com políticas de longo prazo que considerem as necessidades específicas das pessoas com deficiência. Estas políticas devem incorporar ajustes razoáveis e eliminar barreiras estruturais que dificultam a igualdade de oportunidades. Como reforçado por Lengnick-Hall (2007), a inclusão efetiva não apenas beneficia os indivíduos, mas também promove um ambiente organizacional mais produtivo e criativo.

Além disso, a educação e a formação contínua são componentes cruciais para preparar tanto as pessoas com deficiência quanto os empregadores para um ambiente de trabalho inclusivo. Programas de capacitação podem ajudar os gestores a desenvolver uma compreensão mais aprofundada das necessidades das pessoas com deficiência, promovendo uma cultura de respeito e empatia dentro das organizações (Aichner, 2021). As formações podem, ainda, aumentar a confiança das pessoas com deficiência nas suas próprias habilidades, permitindo-lhes superar os estigmas associados à deficiência.

Outra dimensão importante da inclusão social no trabalho é o impacto psicológico positivo na autoestima e no senso de pertença das pessoas com deficiência. Estudos, como os de Kulkarni e Gopakumar (2014), destacam que as pessoas com deficiência que são valorizadas em seus locais de trabalho podem desafiar preconceitos e demonstrar continuamente as suas competências. Isso não só transforma a percepção coletiva sobre

deficiência, mas também reforça o potencial das pessoas com deficiência como membros produtivos e essenciais da força de trabalho.

Contudo, a verdadeira inclusão vai além da contratação. A integração plena das pessoas com deficiência no ambiente laboral envolve o desenvolvimento de estratégias abrangentes de retenção e progresso profissional. Estas devem garantir que as pessoas com deficiência tenham oportunidades iguais de crescer e alcançar novos patamares em suas carreiras, fortalecendo a sua autonomia e participação ativa no mercado de trabalho (Revillard, 2022)

Entretanto, é necessário abordar as barreiras estruturais que persistem no mercado de trabalho. Discriminação aberta, estereótipos e falta de adaptações adequadas são obstáculos que limitam o acesso das pessoas com deficiência a oportunidades diversificadas e a ambientes de trabalho acolhedores. Essas barreiras precisam ser enfrentadas por meio de iniciativas governamentais e empresariais, como políticas de quotas, incentivos fiscais e campanhas de sensibilização que promovam uma visão mais inclusiva (Dias et al., 2023).

Para concluir, a inclusão social no trabalho não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia para criar ambientes laborais mais ricos, inovadores e colaborativos. Garantir que as pessoas com deficiência tenham acesso a oportunidades iguais, que vão além da mera contratação, requer um compromisso contínuo de todas as partes interessadas. Apenas por meio de uma abordagem integrada e coordenada será possível alcançar um mercado de trabalho verdadeiramente inclusivo e diversificado (Lengnick-Hall, 2007; Kulkarni e Gopakumar, 2014; Meacham et al., 2017; Revillard, 2022).

### **2.4.3. Práticas inclusivas de recursos humanos para pessoas com deficiência**

As práticas de gestão de recursos humanos são fundamentais para promover a inclusão social e profissional das pessoas com deficiência nas organizações. Segundo Rego et al. (2018), a gestão de pessoas abrange estratégias, procedimentos e mecanismos que impactam diretamente o comportamento, as atitudes e o desempenho dos integrantes de uma organização.

Kulkarni (2014) destaca que muitas pessoas com deficiência enfrentam estereótipos que questionam as suas competências. Para combater esses preconceitos, é necessário que as organizações implementem programas de formação e sensibilização para todos os colaboradores, promovendo a conscientização sobre as capacidades das pessoas com deficiência e os desafios que enfrentam. Além disso, as empresas devem valorizar as perspectivas únicas que as pessoas com deficiência trazem para o local de trabalho, reconhecendo que a diversidade é um motor para a inovação e para a criatividade (Meacham et al., 2017).

O papel dos RH (recursos humanos) é central para coordenar e implementar ações inclusivas. Duarte e Freschi (2013), citado por Lorenzo e Silva (2017), destacam que os RH são fundamentais para mediar o processo de integração das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. No entanto, a legislação que estabelece sistemas de quotas para a contratação de pessoas com deficiência, como observado em vários países europeus, não é suficiente para garantir a inclusão.

Além disso, a concepção que os gestores de RH têm da deficiência influencia diretamente as práticas adotadas. Segundo Carvalho-Freitas e Marques (2010), uma visão inclusiva dos gestores permite integrar as pessoas com deficiência nas organizações, enquanto uma visão limitada pode resultar na exclusão dessas pessoas. A adaptação de condições, ferramentas e políticas organizacionais é crucial para garantir que as pessoas com deficiência possam desempenhar suas funções sem enfrentar barreiras visíveis ou invisíveis.

Aichner (2021) observa que a inclusão vai além da contratação inicial, envolve um compromisso contínuo com o desenvolvimento e a retenção de pessoas com deficiência. Práticas como avaliações de desempenho justas, acesso equitativo a programas de formação e oportunidades de liderança são fundamentais para garantir que as pessoas com deficiência possam alcançar seu pleno potencial.

O processo de recrutamento e seleção é um dos pontos de partida para a inclusão. Segundo Palhares et al. (2020), as empresas podem promover o recrutamento inclusivo através de parcerias com instituições e associações que capacitam pessoas com deficiência, além de garantir que os anúncios de emprego sejam acessíveis e explicitamente inclusivos.

No entanto, as práticas inclusivas enfrentam desafios significativos. Lengnick-Hall (2007) ressalta que empregadores muitas vezes evitam contratar pessoas com deficiência devido a estigmas como percepções de menor capacidade ou qualificação. Além disso, receios quanto à reação de clientes e colegas também contribuem para a relutância em incluir estas pessoas nas organizações.

A formação e o desenvolvimento contínuo são elementos essenciais para criar um ambiente inclusivo. Kulkarni e Valk (2010) destacam a importância de ações de formação tanto para colaboradores sem deficiência, que precisam ser sensibilizados e educados para evitar preconceitos, quanto para pessoas com deficiência, com o objetivo de desenvolver suas competências profissionais. Esta abordagem reduz estereótipos e promove um ambiente mais acolhedor e produtivo. Além disso, a formação específica para pessoas com deficiência pode facilitar o alcance de níveis avançados de competências. Para os restantes colaboradores, a formação em diversidade é crucial para aumentar a compreensão sobre as necessidades das pessoas com deficiência e estabelecer normas apropriadas de apoio e comunicação.

Gelfand et al. (2007) sublinham que a falta de feedback para as minorias, incluindo pessoas com deficiência, pode limitar o seu desenvolvimento e oportunidades de melhoria.

A avaliação de desempenho é uma prática menos abordada no contexto das pessoas com deficiência, mas igualmente importante. Klimoski e Donahue (1997) destacam que a criação de expectativas explícitas de desempenho, padrões claros e feedback frequente são essenciais para atender às necessidades dos trabalhadores com deficiência. Essas práticas permitem que as pessoas com deficiência tenham oportunidades iguais para demonstrar as suas capacidades e progredir na carreira.

A avaliação contínua das práticas inclusivas é fundamental para garantir que as políticas e iniciativas implementadas estejam a produzir resultados. Meacham et al. (2017) sugerem que as organizações realizem auditorias regulares para monitorizar o progresso e identificar áreas de melhoria. Indicadores como taxas de contratação, retenção e satisfação dos colaboradores podem fornecer informações valiosas sobre a eficácia das práticas inclusivas.

Além disso, é importante que as organizações recolham feedback diretamente das pessoas com deficiência para entender as suas experiências e necessidades. Este processo não só melhora as práticas existentes, mas também demonstra o compromisso da organização com a inclusão (Gelfand et al., 2007).

Schur et al. (2006 citado por Carvalho-Freitas, 2009) argumentam que o tratamento equitativo das pessoas com deficiência pressupõe igualdade de remuneração e benefícios, participação ativa nas decisões organizacionais e acesso a cargos técnicos e mais qualificados. Esses fatores ajudam a combater estereótipos negativos e promovem uma maior motivação e envolvimento das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a acessibilidade física é uma componente essencial para criar um ambiente inclusivo. Newton et al. (2007) destacam a importância de adaptações no espaço físico, como rampas, elevadores, placas de sinalização, iluminação adequada e superfícies táteis. Essas medidas não só facilitam a mobilidade das pessoas com deficiência, mas também promovem um ambiente inclusivo para todos os colaboradores.

De igual modo, a acessibilidade digital é igualmente importante, especialmente num mundo cada vez mais digitalizado. Adaptações tecnológicas, como softwares de leitura de tela e interfaces acessíveis, são ferramentas fundamentais para garantir que as pessoas com deficiência possam participar plenamente das atividades organizacionais (Newton et al., 2007).

No entanto, a acessibilidade vai além de mudanças físicas. Inclui também a flexibilização das políticas de trabalho, permitindo que as pessoas com deficiência ajustem os seus horários ou métodos de trabalho para atender às suas necessidades específicas. Como observado por Cook e Shinew (2014) a flexibilidade no local de trabalho pode ser um fator decisivo para garantir a inclusão das pessoas com deficiência e melhorar o seu desempenho.

Meacham et al. (2017) observaram que, em organizações onde o clima é inclusivo, trabalhadores com deficiência demonstram maior empoderamento e compromisso. O desenvolvimento de políticas que fomentem a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho deve ser uma prioridade para os departamentos de RH.

Shaw et al. (2022), destacam que a verdadeira inclusão vai além da simples contratação de pessoas com deficiência. É necessário transformar as estruturas e culturas organizacionais para que estas pessoas possam ser integradas plenamente e sem barreiras. Isso inclui o envolvimento das pessoas com deficiência no design e implementação de políticas inclusivas, promovendo sua participação ativa no processo.

Em acréscimo, as redes de apoio são fundamentais para as pessoas com deficiência, permitindo a troca de experiências e o desenvolvimento profissional. Kulkarni (2014) destaca que essas redes fortalecem o sentido de comunidade e colaboração entre pessoas com deficiência, além de serem fontes de encorajamento e desenvolvimento pessoal.

A advocacia pela deficiência é outra estratégia importante. Segundo Kulkarni e Gopakumar (2014), muitas pessoas com deficiência atuam ativamente para aumentar a conscientização e defender direitos. Este ativismo não só combate preconceitos, mas também contribui para a criação de um ambiente mais acolhedor e informado sobre as capacidades reais das pessoas com deficiência.

No entanto, as práticas atuais ainda enfrentam desafios significativos. A falta de sensibilização, os estereótipos persistentes e a insuficiência de adaptações físicas e digitais são barreiras que precisam ser superadas. Para alcançar a verdadeira inclusão, é necessário adotar uma abordagem transformadora, que vá além das exigências legais e promova mudanças culturais profundas nas organizações (Meacham et al., 2017; Newton et al., 2007).

Além disso, a inclusão social das pessoas com deficiência ajuda a reduzir a pobreza, aumentar a participação política e promover uma sociedade mais justa e equitativa (Schur, 2002 citado por Carvalho-Freitas, 2009),

Bem como, do ponto de vista económico, a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho também beneficia as empresas. Como observado por Schur et al. (2006 citado por Carvalho-Freitas, 2009), a diversidade no local de trabalho pode melhorar o desempenho organizacional, aumentar a satisfação dos colaboradores e atrair talentos. As empresas que promovem a inclusão frequentemente ganham uma reputação positiva, o que pode melhorar a sua relação com clientes e investidores.

Contudo, a inclusão verdadeira exige mais do que práticas isoladas. Requer uma transformação cultural e estrutural que vá além das exigências legais e promova mudanças profundas nas organizações. Ao investir em práticas inclusivas, as empresas não apenas cumprem a sua responsabilidade social, mas também colhem benefícios económicos e sociais significativos. Como conclui Lengnick-Hall, a inclusão das pessoas com deficiência é uma oportunidade para criar organizações mais fortes, inovadoras e equitativas, beneficiando a todos – colaboradores, empresas e a sociedade como um todo

### **3. Metodologia da Investigação**

A formulação da pergunta de partida é essencial, pois funciona como o eixo orientador da investigação. Tendo isso em vista, este trabalho será guiado pela seguinte pergunta de partida: “De que forma se processa a inclusão de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho em Portugal?”, que servirá como eixo central para o desenvolvimento do estudo.

No ponto seguinte, são apresentados os objetivos estabelecidos para esta investigação.

#### **3.2. Objetivos**

Os objetivos da investigação indicam o que se pretende atingir com o estudo, ou seja, os resultados esperados a partir da análise de um determinado tema, devendo manter coerência com a problemática e o assunto abordado (Prodanov & Freitas, 2012)

Desta forma, definiram-se os seguintes objetivos:

##### **Objetivo Geral**

- Analisar de que forma se processa a inclusão de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho em Portugal, identificando os principais fatores que facilitam ou dificultam a jornada de um colaborador com estas características.

##### **Objetivos Específicos**

- Investigar as barreiras e dificuldades enfrentadas por pessoas com deficiência intelectual na sua inclusão e adaptação ao ambiente laboral, incluindo fatores sociais, estruturais e o impacto do preconceito.
- Avaliar a perceção dos gestores de RH sobre as experiências, barreiras e necessidades de adaptação do colaborador com deficiência intelectual em cada fase da sua jornada.
- Examinar a perceção do colaborador com deficiência intelectual sobre as suas próprias experiências, barreiras enfrentadas e necessidades de adaptação em cada fase da sua jornada na empresa.



- Identificar e analisar os possíveis gaps existentes entre as perceções dos gestores de RH e do colaborador com deficiência intelectual em relação às diferentes fases da jornada laboral.
- Refletir sobre o contributo da inclusão laboral para a autonomia, valorização pessoal e integração social das pessoas com deficiência intelectual em Portugal.

Estes objetivos visam proporcionar uma compreensão abrangente dos desafios e oportunidades relacionados à inclusão de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho português, fundamentando recomendações para práticas mais eficazes.

### **3.3. Método de Investigação**

Para alcançar os objetivos propostos será utilizada uma metodologia exploratória de carácter qualitativo.

De acordo com Simonet e Chatigny (2018), a metodologia qualitativa procura analisar as particularidades do contexto e da atividade, articulando a reflexão do investigador com as perceções dos participantes, o que permite uma compreensão mais aprofundada da realidade vivida por estes.

Perante as diversas opções disponíveis para identificar, seleccionar e compreender qual a metodologia mais apropriada para o estudo, tendo sempre em conta o tema central e os objetivos da investigação, optou-se por adotar uma abordagem de carácter qualitativo. Optou-se por recorrer a este tipo de metodologia, uma vez que possibilita uma compreensão aprofundada do fenómeno social. Os investigadores de orientação qualitativa defendem que o método qualitativo é superior por permitir uma compreensão mais profunda de determinados fenómenos sociais, partindo do pressuposto de que o aspeto subjetivo da ação social tem maior relevância do que a configuração das estruturas da sociedade. Além disso, argumentam que a estatística é incapaz de captar fenómenos complexos ou situações singulares (Haguet, 2019).

Creswell (2014) também realça que as problemáticas de estudo em pesquisa qualitativa incluem tópicos das ciências sociais e humanas e uma de suas características, atualmente, é o profundo envolvimento em questões de grupos marginalizados. O autor refere que a

investigação qualitativa é realizada por diferentes razões, nomeadamente quando um problema ou questão exige ser explorado de forma mais aprofundada e detalhada; quando se torna necessário estudar um grupo ou população para identificar variáveis de difícil medição ou dar voz a quem se encontra silenciado; ou ainda quando se pretende compreender os contextos e ambientes nos quais os participantes enfrentam determinada questão. Isto porque nem sempre é possível dissociar o que as pessoas dizem do contexto em que o dizem. Assim, as análises estatísticas revelam-se inadequadas nestas situações, dado que as abordagens quantitativas não captam com sensibilidade aspetos como género, raça, condição económica ou diferenças individuais (Creswell, 2014).

Deste modo, a investigação de natureza qualitativa tende a apresentar diversas vantagens. Como sublinha Martins (2004, p. 292), “uma característica importante da metodologia qualitativa consiste na heterodoxia no momento da análise de dados”. A autora acrescenta que “a variedade de material obtido qualitativamente exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica que, por sua vez, depende do desenvolvimento de uma capacidade criadora e intuitiva”. Esta intuição, construída a partir da experiência do investigador, é essencial no âmbito da investigação, pois possibilita a identificação de aspetos cruciais na recolha de dados. Martins (2004) enfatiza ainda que um verdadeiro investigador social deve ser capaz de recorrer tanto a métodos qualitativos como quantitativos, sendo a escolha da metodologia mais apropriada determinada sobretudo pela natureza do problema em estudo e pelos objetivos da pesquisa.

### **3.4. Técnica**

Com base no tipo de investigação em causa e os objetivos que se pretendem alcançar, optou-se pela técnica das entrevistas, com a construção de um guião semiestruturado (apêndice I e apêndice II) tendo por base a revisão da literatura. Segundo Haguette (2019, p. 86), a entrevista “pode ser entendida como um processo de interação social entre duas pessoas, no qual uma delas, o entrevistador, procura obter informações da outra, o entrevistado”. Através deste método, é possível alcançar uma recolha de dados mais ampla, com respostas abertas, uma variedade mais ampla de perspetiva e, consequentemente, uma maior flexibilidade no processo de obtenção de informação.

Torna-se essencial definir a técnica a aplicar, dado que “As técnicas de investigação são conjuntos de procedimentos bem definidos e transmissíveis, destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela atividade de pesquisa.” (Almeida & Pinto, 1995, p. 85)

As técnicas de recolha qualitativas são importantes, uma vez que são uma oportunidade para os participantes expressarem os seus sentimentos (ou a profundidade e intensidade dos mesmos), revela a forma como veem o mundo e a realidade vivida por eles, e o modo como falam sobre a sua própria vida (Spencer, 1993).

Devido ao grupo de entrevistados ser diferente, tais como, pessoas com deficiência e profissionais de RH, as questões formuladas tiveram de ser adaptadas a cada grupo. Foram entrevistados quer pessoas com deficiência quer profissionais de RH com experiência em recrutamento e seleção para haver uma maior e completa noção de ambas as perspetivas (candidato e recrutador) e dar resposta ao objetivo pretendido.

As entrevistas aos profissionais de RH foram realizadas online, enquanto as entrevistas às pessoas com deficiência foram presenciais, para uma maior proximidade, conforto e segurança.

De acordo com Fortin (2003, p. 245), “a entrevista é uma forma específica de comunicação verbal, estabelecida entre o investigador e os participantes, com a finalidade de recolher dados relacionados com as questões de investigação formuladas”. A autora aponta ainda três funções principais deste método: atuar como técnica exploratória para analisar conceitos e relações entre variáveis; constituir-se como o instrumento principal para a recolha de dados numa investigação; e funcionar como complemento de outros métodos, permitindo explorar resultados inesperados ou validar conclusões e opiniões previamente obtidas, como é o caso da pesquisa bibliográfica realizada anteriormente.

É importante compreender que a relevância desta técnica de recolha de dados também reside no facto de, ao permitir uma maior variedade de respostas, possibilitar a geração de nova informação que, como refere Coutinho (2013, p. 141), pode conduzir à “reconceptualização dos tópicos em estudo”. Esta característica é essencial, pois permite ao investigador familiarizar-se mais profundamente com o tema, explorando áreas que anteriormente poderiam não ter despertado tanto interesse. Assim, enquanto as leituras iniciais ajudam a consolidar o conhecimento sobre o tema, as entrevistas contribuem

posteriormente para ajustar, aprofundar e expandir o campo de investigação abordado durante a revisão bibliográfica.

Segundo Coutinho (2013, p. 142), “é fundamental não esquecer que as entrevistas devem ser gravadas e transcritas para posterior análise e interpretação, o que implica recorrer a técnicas de análise de conteúdo”. Deste modo, justifica-se a opção pelo método que será aplicado na análise dos dados: a análise de conteúdo.

### **3.5. Escolha e caracterização da população**

Na maioria dos estudos científicos, a observação integral da população de interesse revela-se impraticável, o que reforça a importância do processo de amostragem enquanto estratégia metodológica fundamental (Marotti *et al.*, 2008).

No âmbito do presente estudo, o universo seria constituído pela totalidade das pessoas com deficiência intelectual que se consideram aptas para o desempenho de uma atividade profissional, bem como por todos os profissionais de recursos humanos responsáveis pelos processos de recrutamento em Portugal. Dada a impossibilidade de incluir todos os indivíduos pertencentes a estas categorias, optou-se pela utilização de uma amostra teórica, composta por participantes considerados particularmente relevantes para a temática em análise.

Assim, os participantes foram distribuídos em duas categorias principais: (1) profissionais de recursos humanos com responsabilidades na área do recrutamento — com ou sem experiência em práticas de recrutamento inclusivo — e (2) pessoas com deficiência intelectual, clientes da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM), com experiência prévia no mercado de trabalho português. Verificou-se uma situação pontual de sobreposição entre estas categorias, uma vez que uma das participantes é uma pessoa com deficiência empregada na área de recursos humanos (RH3 – Consultora de Diversidade e Inclusão).

De acordo com D’Hainaut (1997) a amostra “é o conjunto dos elementos relativamente aos quais se recolheram efectivamente os dados” (p. 17).

Conforme Fortin (2003), os métodos de amostragem podem ser classificados em probabilísticos e não probabilísticos. No caso da amostragem não probabilística, destaca-

se a amostragem por conveniência, que será aplicada neste estudo, por se revelar a mais adequada para trabalhar a temática em questão — a deficiência intelectual e a sua inclusão no mundo de trabalho. A amostragem por conveniência “é constituída por indivíduos facilmente acessíveis e que respondem a critérios de inclusão precisos” (p. 321). Também, na perspectiva de Hill e Hill (2008), na amostragem por conveniência os casos selecionados são aqueles de mais fácil acesso, tornando a investigação mais rápida e prática. No entanto, conforme os mesmos autores, esta abordagem apresenta algumas desvantagens, pois “em rigor, os resultados e as conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o Universo” (pp. 49-50).

Na presente investigação serão considerados dois grupos distintos: um composto por 4 gestores de recursos humanos e outro formado por 4 pessoas com deficiência intelectual. A amostra relativa ao primeiro grupo constituído por 4 profissionais de RH, foi atribuído o código RH, acrescido de um dígito que começa no 1 até ao 4 (RH1, RH2, RH3, RH4).

Dos 4 entrevistados, 2 são especializados em recrutamento inclusivo da área de Recursos Humanos.

Relativamente ao segundo grupo, inclui 4 participantes com deficiência intelectual, cujo grau de deficiência varia entre ligeiro e moderado, conforme os respetivos Atestados Médicos de Incapacidade Multiuso (AMIM). Para efeitos de identificação, estes participantes serão codificados como PcD (Pessoa com Deficiência), seguido de um número sequencial de 1 a 4 (PcD1, PcD2, PcD3, PcD4).

Dos 4 participantes escolhidos, 2 frequentam diariamente o Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI), e os restantes 2 vão apenas semanalmente para um encontro e seminário, onde discutem com os colegas as dificuldades, alegrias e necessidades da sua semana.

Tabela 1 - Dados sociodemográficos dos participantes

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Função</b>	<b>Situação de profissional</b>
<b>RH1</b>	F	46	Técnica superior de RH	Contrato de trabalho
<b>RH2</b>	F	29	Responsável pela aquisição de talento e diversidade, equidade e inclusão	Contrato de trabalho
<b>RH3</b>	F	32	Consultora de diversidade e inclusão	Contrato de trabalho
<b>RH4</b>	F	44	Psicóloga e recrutadora	Contrato de trabalho
<b>PcD1</b>	M	26	Operador de armazém	Contrato de trabalho
<b>PcD2</b>	M	51	Auxiliar de tarefas gerais num barco	Protocolo de Parceria para o Exercício de Atividades Socialmente Úteis
<b>PcD3</b>	M	29	Operador de armazém	Contrato de trabalho
<b>PcD4</b>	M	33	Auxiliar de logística em empresa de distribuição	Protocolo de parceria para o exercício de atividades socialmente úteis

Nesta investigação foi necessário considerar dois grupos distintos, dado que os objetivos definidos procuram compreender não apenas as perspetivas e dificuldades enfrentadas pelas pessoas com deficiência intelectual na procura de emprego, mas também as oportunidades que lhes são proporcionadas pelos empregadores. Desta forma, para atingir os objetivos propostos, tornou-se fundamental analisar tanto a opinião das pessoas com deficiência como a dos empregadores.

### **3.6. Procedimentos de recolha de dados e tratamento de informação**

Com o intuito de recolher diferentes perspetivas sobre a experiência profissional de pessoas com deficiência em contexto organizacional, foram elaborados dois guiões de

entrevista distintos, dirigidos a dois grupos de participantes: pessoas com deficiência e gestores de recursos humanos.

Ambos os guiões foram estruturados com base nas principais etapas da jornada do colaborador, permitindo uma abordagem sistemática e coerente das várias fases do percurso profissional dentro das organizações.

Os guiões de entrevista estão organizados em três grupos. O primeiro grupo (A) é idêntico para ambos os tipos de entrevistados — pessoas com deficiência e gestores de RH — e tem como finalidade informar sobre o objetivo do estudo e sobre as questões relativas à confidencialidade da entrevista.

O segundo grupo (B) centra-se na identificação do entrevistado, incluindo perguntas de carácter sociodemográfico, tanto no guião das pessoas com deficiência como no dos gestores.

O terceiro grupo (C) contém questões específicas para cada grupo, com o propósito de recolher dados que permitam atingir os objetivos e responder ao problema do estudo. No guião das pessoas com deficiência intelectual, as questões visam compreender as suas preferências e perspetivas relacionadas com o emprego. Já no guião dos empregadores, as perguntas procuram entender os fatores que influenciam a decisão de oferecer ou não oportunidades de trabalho a pessoas com deficiência intelectual, bem como analisar a forma como é acompanhado o percurso profissional destes indivíduos. Assim, o terceiro grupo (C) encontra-se organizado em quatro grandes grupos temáticos:

1. Processo de Recrutamento – este grupo de questões incide sobre os métodos e critérios utilizados durante o processo de recrutamento, bem como sobre eventuais obstáculos, práticas inclusivas ou medidas de adaptação adotadas nesta fase inicial.

2. Integração e Acompanhamento – aborda-se aqui a fase de acolhimento do colaborador na organização, incluindo os procedimentos de integração, formação inicial, apoio prestado por colegas e superiores hierárquicos, e mecanismos de acompanhamento ao longo do tempo.

3. Desenvolvimento e Progressão na Carreira – este conjunto de questões visa explorar as oportunidades de crescimento profissional, o acesso à formação contínua, os

critérios de progressão na carreira e possíveis desafios enfrentados pelas pessoas com deficiência neste domínio.

4. Processo de Saída – por fim, são abordadas as circunstâncias associadas à saída da organização, os motivos subjacentes, o apoio prestado durante o processo de transição, bem como a avaliação global da experiência profissional.

A utilização desta estrutura comum permite uma análise comparativa entre os discursos dos dois grupos (pessoas com deficiência e gestores de recursos humanos, facilitando a identificação de pontos de convergência e divergência nas suas perceções e experiências. Esta abordagem visa, ainda, assegurar a consistência metodológica e a profundidade da análise dos dados recolhidos.

Num primeiro momento, os participantes da área de recursos humanos foram contactados via correio eletrónico, com a finalidade de lhes apresentar o tema da investigação, esclarecer os objetivos da investigação e incentivar a sua participação. Neste contacto inicial foi igualmente solicitado o consentimento para a realização das entrevistas. No início de cada entrevista, solicitou-se novamente a autorização expressa para a gravação das entrevistas, assegurando desde o início o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados recolhidos, conforme os princípios éticos fundamentais na investigação com seres humanos.

Um dos profissionais de RH entrevistados (RH1) nunca teve, até ao momento, uma pessoa com deficiência intelectual a trabalhar nas suas empresas, o que dificultou a análise e a interpretação das respostas obtidas. Assim, a opinião expressa pelo empregador baseou-se sobretudo em perceções pessoais e em conhecimento geral, resultante do contacto indireto ou ocasional com pessoas com deficiência intelectual, e não em experiências concretas decorrentes da integração de colaboradores com estas características nas suas organizações.

Relativamente às pessoas com deficiência, o processo de recrutamento dos participantes foi feito de forma indireta, através de uma associação com um papel mediador entre estas pessoas e entidades empregadoras. Esta associação foi fundamental para o acesso a participantes com experiência profissional relevante e permitiu assegurar um canal de comunicação mais sensível e adaptado às necessidades deste grupo. A colaboração



institucional facilitou o agendamento das entrevistas e garantiu, à partida, um maior grau de confiança e segurança por parte dos participantes.

Os questionários foram respondidos durante o mês de março. No total foram realizadas 4 entrevistas às pessoas com deficiência intelectual e 4 aos profissionais de RH.

Verificaram-se algumas dificuldades que condicionaram, em certa medida, o processo de realização das entrevistas. Uma das principais limitações prendeu-se com a escassa taxa de resposta por parte das empresas contactadas, o que dificultou a obtenção de um número mais alargado de entrevistas com gestores de recursos humanos. Este facto poderá estar associado a uma menor disponibilidade ou interesse em participar, bem como a possíveis receios em abordar a temática da inclusão de pessoas com deficiência em contexto laboral.

Adicionalmente, observou-se que a maioria dos participantes com deficiência respondeu de forma bastante sucinta, recorrendo frequentemente a respostas curtas, por vezes limitadas a “sim” ou “não”. Esta dinâmica dificultou a obtenção de narrativas mais desenvolvidas e aprofundadas. Perante este desafio, optou-se por adaptar a abordagem comunicacional, assumindo um registo mais informal e próximo, no sentido de criar um ambiente de maior conforto e confiança. Esta estratégia permitiu transformar a entrevista num momento mais conversacional, facilitando o envolvimento dos participantes e promovendo a partilha de experiências de forma mais espontânea.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à sua transcrição com o objetivo de analisar a informação recolhida, registando não apenas os elementos verbais, mas também os não verbais manifestados pelos entrevistados, bem como os dados adicionais partilhados após o término da gravação, assegurando em todo o processo o anonimato dos participantes.

A análise das entrevistas foi conduzida com base nas categorias e subcategorias previamente definidas a partir do enquadramento teórico. A seguir apresenta-se a respetiva estrutura, que serviu de referência para a organização e interpretação dos dados.

Tabela 2- Sistema de categorias e subcategorias

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias identificadas</b>
<b>Atração/ Recrutamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias;</li> <li>- Estratégias de Atração;</li> <li>- Acessibilidade da comunicação;</li> <li>- Escassez de oportunidades;</li> </ul>
<b>Integração/ Acompanhamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onboarding;</li> <li>- Sensibilização das equipas;</li> <li>- Relação com colegas;</li> <li>- Relação com superiores;</li> <li>- Mentoria ou tutoria;</li> <li>- Adaptações no posto de trabalho;</li> </ul>
<b>Desenvolvimento e progressão na carreira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades de progressão;</li> <li>- Formação;</li> <li>- Avaliação do desempenho;</li> <li>- Feedback;</li> <li>- Planos de carreira;</li> </ul>
<b>Processo de Saída</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas de saída;</li> <li>- Apoio à transição</li> <li>- Feedback;</li> <li>- Preocupações futuras;</li> </ul>

## 4. Análise de resultados

A análise de resultados foi organizada segundo as principais etapas da jornada do colaborador — atração e recrutamento, integração e acompanhamento, desenvolvimento e progressão, e processo de saída —, o que permitiu examinar, de forma articulada, as práticas organizacionais e as vivências das pessoas com deficiência ao longo de todo o ciclo de vida laboral.

### 4.1. Atração e Recrutamento de Pessoas com Deficiência

A categoria “Atração e Recrutamento” abrange as práticas, estratégias e desafios associados à atração e integração de pessoas com deficiência nas organizações analisadas. As declarações recolhidas junto dos profissionais de recursos humanos e das próprias pessoas com deficiência permitem identificar quatro dimensões fundamentais: as parcerias institucionais, as estratégias de atração, a acessibilidade da comunicação e a escassez de oportunidades. Estas subcategorias evidenciam, em conjunto, um panorama em que coexistem avanços pontuais e lacunas estruturais que comprometem a efetividade das políticas de inclusão laboral.

As parcerias institucionais surgem como um dos principais mecanismos de mediação entre as empresas e os potenciais candidatos com deficiência. Contudo, a análise demonstra que estas relações são frequentemente pontuais e desprovidas de uma orientação estratégica contínua. Um dos responsáveis de recursos humanos reconhece explicitamente que *“a ausência de estratégias de outreach dirigidas, como campanhas de sensibilização, parcerias com organizações especializadas ou adaptações no processo de candidatura, limita o alcance a este grupo e pode contribuir para a sub-representação de PCD na organização”* (RH1). Esta afirmação evidencia a inexistência de um plano estruturado que garanta a continuidade e o impacto das iniciativas de cooperação.

Na mesma linha, o mesmo entrevistado acrescenta que *“atualmente, não existem parcerias estruturadas e contínuas com entidades especializadas na capacitação e integração de pessoas com deficiência”* (RH1), salientando ainda que *“a colaboração com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) ocorre de forma pontual, em função de necessidades específicas, e não no âmbito de um plano estratégico de*

*inclusão*” (RH1). A ausência de sistematização nas relações institucionais traduz-se, portanto, numa fragilidade da rede de apoio ao recrutamento inclusivo.

Em contrapartida, outros profissionais destacam algumas práticas positivas. Um dos entrevistados refere que *“temos parceria com as associações que trabalham com o setor mais social, exemplos: ACAP, APPACDM, Associação Salvador, e que trabalham os vários públicos”* (RH2). De forma semelhante, outro responsável aponta que *“trabalhamos também com o IEFP, a entidade reguladora”* (RH3) e que *“participamos em feiras de emprego inclusivas”* (RH4). Este último acrescenta que a organização mantém *“protocolos ativos com a ACAPO, para pessoas com deficiência visual, e a APPACDM, entre outras, instituições que ajudam não só a identificar candidatos, mas também a compreender melhor as suas necessidades e adaptar os contextos de trabalho de forma eficaz”* (RH4).

Do lado das pessoas com deficiência, as respostas confirmam a relevância destas parcerias enquanto porta de entrada para o mercado de trabalho. Um participante relata: *“consegui o emprego através do IEFP e de uma associação local”*, acrescentando que *“se não fosse esse apoio institucional, nunca teria sido chamado para entrevista”* (PCD4). De forma semelhante, outro afirma que *“foi o Bruno que me arranjou. Ele foi o intermediário e ajudou-me no contacto com a empresa”* (PCD2) (O Bruno é um técnico especializado da APPACDM), enquanto PCD1 reforça: *“tive ajuda do Bruno, o monitor, que me orientou na candidatura”*. Estas declarações demonstram que, na ausência de canais diretos de recrutamento inclusivo, a mediação por parte de associações e técnicos especializados torna-se determinante. Contudo, tal dependência evidencia uma falta de autonomia dos candidatos PCD e uma carência de mecanismos institucionais estáveis por parte das empresas.

A segunda subcategoria remete para as formas como as organizações comunicam e promovem oportunidades de emprego junto de pessoas com deficiência. De forma geral, observa-se uma escassez de políticas afirmativas e uma predominância de práticas reativas. Uma das entrevistadas reconhece que, na instituição onde trabalha, *“a atração de candidatos com deficiência não é orientada por uma estratégia diferenciada”* (RH1). Acrescenta ainda que *“não existem mecanismos específicos para garantir que a comunicação chega efetivamente às PCD, nomeadamente a disponibilização de versões*

*em formatos acessíveis (...) nem menções explícitas de incentivo à candidatura por parte de pessoas com deficiência”.*

Em contraste, outras vozes descrevem esforços para tornar o recrutamento mais inclusivo. RH2 admite que *“a dificuldade que sentimos é a atração destas pessoas. Como é que vamos chegar a estes candidatos? Porque a verdade é que muitas vezes é difícil de chegar até eles”*. Para responder a essa limitação, a organização *“começou a divulgar a sua política de diversidade e inclusão, mostrando ao mercado e aos candidatos que efetivamente trabalha esta área”* (RH2). Esta mesma profissional refere ainda uma aposta em *“campanhas de atração, presença em eventos, formações e sensibilização dos clientes”*, bem como na adaptação dos processos de seleção – *“um recrutamento mais inclusivo (...) adaptado não só no número de fases e complexidade, mas também na questão de quem vai fazer parte do processo”*.

Outra profissional, ela própria pessoa com deficiência, sublinha o valor do testemunho pessoal no processo de inclusão: *“sempre fiz parte destes programas de inclusão (...) tento ajudar os candidatos para que eles também consigam a oportunidade de fazer aquilo com que se identificam”* (RH3). Já RH4 destaca a comunicação institucional como instrumento de valorização da diversidade: *“fazemos questão de deixar claro que valorizamos a diversidade e que estamos abertos para acolher pessoas com diferentes tipos de deficiência”*, além de mencionar a *“participação em feiras de emprego inclusivas, sessões em escolas profissionais e campanhas específicas nas redes sociais”*.

Do lado dos candidatos, as respostas sugerem que a visibilidade das oportunidades permanece limitada. PCD1 relata: *“vi um anúncio na internet, falei com o monitor e ele ajudou-me a marcar a entrevista”*, enquanto PCD2 admite que *“se não tivesse tido esse apoio, talvez ainda estivesse em casa à espera”*. Assim, embora algumas organizações demonstrem preocupação crescente com a diversidade, a atração direta de candidatos PCD continua dependente da mediação social e de esforços isolados.

A acessibilidade da comunicação constitui um dos principais desafios identificados. A ausência de formatos acessíveis e a falta de sensibilização comunicacional surgem como barreiras recorrentes. RH1 reconhece que *“os anúncios de emprego seguem um modelo padronizado, redigidos de forma clara, mas sem mecanismos específicos para garantir que a comunicação chega efetivamente às PCD”*. Esta limitação, segundo o mesmo

entrevistado, *“reflete não só uma lacuna na visibilidade das oportunidades, mas também uma possível inadequação da comunicação para captar o interesse e a confiança das PCD”*.

RH4 afirma que a organização tem procurado *“investir fortemente na comunicação da política de inclusão, utilizando linguagem clara e evitando termos técnicos desnecessários”*. Já RH2 destaca o investimento em formações regulares sobre recrutamento inclusivo, abordando temas como *“como chegar aos candidatos, como abordar o tema, o que se pode ou não perguntar em entrevista”*.

Contudo, as perceções das PCD revelam que as dificuldades de comunicação persistem, sobretudo no contacto directo com colegas e chefias. PCD2 refere que *“seria importante que as chefias recebessem formação sobre comunicação acessível, porque às vezes explicam as coisas com termos técnicos e nós ficamos perdidos”*. PCD3 complementa esta visão ao afirmar que *“devia haver uma espécie de manual ou sessão de sensibilização para os colegas, para entenderem como é trabalhar com pessoas com deficiência”*.

Estas declarações demonstram que a acessibilidade comunicacional vai além da simples clareza textual, envolvendo também dimensões relacionais e atitudinais que exigem formação contínua e mudança cultural.

Por fim, a subcategoria relativa à escassez de oportunidades reflete as barreiras estruturais que continuam a limitar o acesso das PCD ao mercado de trabalho. RH1 observa que, apesar de os processos serem *“conduzidos de forma padronizada”* e assegurarem *“igualdade”*, essa abordagem *“pode não promover uma verdadeira equidade de oportunidades, uma vez que não contempla ações específicas para a captação ativa de talentos com deficiência”*. O mesmo profissional reconhece ainda *“a escassez de candidaturas espontâneas de PCD e a dificuldade em encontrar perfis que correspondam aos requisitos específicos das funções”*, sugerindo que a invisibilidade das oportunidades e a falta de adequação comunicacional contribuem para o problema.

RH2 destaca, por sua vez, a resistência de alguns clientes: *“não é um processo fácil. Nós lidamos com muita resistência (...) e vamos mostrando que há candidatos com deficiência competentes”*. Já RH4 identifica o preconceito interno como obstáculo central: *“há o preconceito de que integrar uma pessoa com deficiência é «complicado» (...) a melhor forma que encontrámos para ultrapassar isso foi mostrar exemplos concretos”*.

As pessoas com deficiência entrevistadas confirmam a existência dessas barreiras. PCD4 refere que “*os currículos eram descartados assim que viam a palavra «deficiência»*” e que já lhe disseram numa entrevista que “*não tinham condições para ter alguém como eu, mesmo sem saberem as minhas reais limitações*”. PCD1 acrescenta: “*andei quase um ano à procura, e muitas vezes diziam «não temos vagas adequadas»*”, e PCD2 confessa: “*ainda hoje tenho medo de procurar sozinho outro emprego, porque sinto que as empresas não estão preparadas*”. Estas experiências evidenciam a persistência de estigmas e preconceitos institucionais que limitam a inclusão plena, apesar dos discursos de diversidade.

A análise da categoria “Atração e Recrutamento” demonstra que, embora existam esforços crescentes de sensibilização e formação, as práticas inclusivas permanecem fragmentadas e desiguais entre as organizações. As parcerias com entidades especializadas revelam-se essenciais, mas ainda carecem de planeamento estratégico e continuidade. As estratégias de atração, por sua vez, mostram-se mais simbólicas do que efetivas, com pouca acessibilidade comunicacional e dependência de mediadores. Finalmente, a escassez de oportunidades e a persistência de preconceitos indicam que a inclusão profissional das PCD continua a enfrentar resistências culturais e estruturais, exigindo políticas organizacionais mais robustas, sustentadas e monitorizáveis.

## **4.2. Integração e Acompanhamento de Pessoas com Deficiência**

A integração e o acompanhamento de pessoas com deficiência no contexto organizacional constituem dimensões críticas para a efetividade das políticas de inclusão laboral. Se o recrutamento marca o ponto de entrada, a integração é o momento em que se decide a sustentabilidade dessa inclusão. A análise das entrevistas evidencia que, embora existam iniciativas isoladas de boas práticas, o processo ainda se encontra permeado por ausência de planeamento estratégico, falta de sensibilização das equipas, carência de mecanismos de mentoria e acompanhamento contínuo, e deficiências na adaptação do posto de trabalho. As subcategorias analisadas — *onboarding*, *sensibilização de equipas*, *relações interpessoais* (com colegas e superiores), *mentoria* e *adaptações* — permitem compreender o modo como a integração das PCD é operacionalizada e percecionada nas organizações participantes.

O processo de *onboarding* surge como uma das fases mais determinantes para o sucesso da integração, uma vez que define o enquadramento inicial e o sentimento de pertença do novo colaborador. Contudo, de acordo com os testemunhos recolhidos, esta etapa tende a seguir um modelo padronizado, raramente ajustado às necessidades específicas das pessoas com deficiência.

Um dos profissionais de recursos humanos reconhece explicitamente esta lacuna: “*O processo de integração de novos colaboradores segue uma abordagem padronizada, sem contemplar medidas específicas direccionadas a trabalhadores com deficiência. Embora esta uniformidade assegure igualdade de tratamento formal, pode falhar na identificação e resposta a necessidades específicas de adaptação funcional, tecnológica ou organizacional que facilitem uma integração plena*” (RH1). Esta citação ilustra a tensão entre igualdade formal e equidade real: a padronização do acolhimento, ainda que bem-intencionada, acaba por invisibilizar as particularidades de cada trabalhador, gerando obstáculos à plena inclusão.

Outro entrevistado evidencia a importância de preparar previamente as equipas de acolhimento: “*O processo de acolhimento e formação muitas vezes não corre bem, porque a equipa não é informada. Se não corre bem ao início, dificilmente vai correr bem daí para a frente*” (RH2). Esta afirmação revela que a falta de comunicação interna compromete o sucesso do processo, gerando desconforto tanto para o novo colaborador como para os colegas. A mesma profissional descreve uma iniciativa inovadora para mitigar esse problema: “*Estamos a desenvolver um projeto, de um dia, aqui na nossa equipa, onde basicamente estamos a seleccionar alguns candidatos com deficiência para virem passar um dia numa das nossas instalações (...). Porque enquanto as equipas não tiverem contacto direto, a empatia não vai existir*” (RH2). Esta prática de “dia de conexão” visa promover o contacto direto entre candidatos e equipas, desmistificando a deficiência e fomentando a empatia — um passo relevante na construção de ambientes mais inclusivos.

De modo convergente, RH3 reforça a necessidade de criar oportunidades de interação antes mesmo da contratação: “*A nossa preocupação não é só a seleção ou o recrutamento, é criar oportunidades para que as empresas criem relações com pessoas com deficiência. É um desafio constante, não é sobre criar barreiras, é sobre proporcionar esse primeiro*



*contacto*”. Este testemunho confirma que a integração não deve ser entendida apenas como uma fase posterior à admissão, mas como um processo de aproximação progressiva entre as partes.

Em contrapartida, há também exemplos de boas práticas estruturadas. RH4 afirma que “*o onboarding é uma fase crítica. Trabalhamos com um plano adaptado a cada pessoa, preparado com antecedência. Isto inclui verificar se o espaço físico está acessível, garantir equipamentos de apoio, e preparar a equipa de acolhimento*”. Este mesmo profissional menciona ainda a designação de um tutor de referência: “*Temos também um tutor designado para acompanhar os primeiros meses (...) a integração não é um momento, é um processo contínuo*”. Estas declarações mostram uma visão mais madura da inclusão, em que a integração é monitorizada e ajustada continuamente.

Por outro lado, as declarações das PCD revelam experiências de acolhimento frequentemente insuficientes. PCD4 relata: “*a minha entrada foi demasiado rápida. Nos primeiros dias, senti-me perdido. Ninguém me explicou bem os procedimentos, apenas disseram «vais aprendendo com o tempo»*”. Já PCD1 destaca a rigidez do processo: “*No início pensei que iam ajustar algumas funções, mas disseram logo que era «igual para todos»*”. Estes testemunhos reforçam a crítica de RH1: a igualdade formal, quando desprovida de sensibilidade e personalização, pode traduzir-se em exclusão prática.

Em síntese, o *onboarding* das PCD oscila entre iniciativas exemplares de personalização e práticas estandardizadas que negligenciam a diferença. A eficácia desta fase depende, sobretudo, da preparação prévia das equipas, da comunicação interna, e da existência de acompanhamento estruturado nos primeiros meses de integração.

A sensibilização das equipas que acolhem colaboradores com deficiência é um dos fatores-chave para garantir ambientes de trabalho inclusivos. As entrevistas mostram, contudo, que estas ações são frequentemente insuficientes, genéricas ou inexistentes.

Segundo RH1, “*não existem ações de sensibilização específicas destinadas a equipas que vão acolher colegas com deficiência*”, e as formações “*são promovidas de forma transversal, sem segmentação temática*”. Esta ausência de direcionamento reduz a eficácia das iniciativas, uma vez que não prepara as equipas para situações concretas que podem surgir na integração de um colega com necessidades específicas.

RH2 complementa essa perspetiva ao reconhecer que *“a formação é obrigatória para toda a equipa de recrutamento por ainda ser um tema tabu”*, salientando que *“as pessoas têm muita dificuldade em falar sobre o tema (...) ainda é um tema tanto novo”*. Ao mesmo tempo, a entrevistada demonstra consciência sobre a necessidade de criar oportunidades de contacto direto: *“Enquanto as equipas não tiverem contacto direto, a empatia não vai existir”*. Para além disso, descreve experiências de sensibilização em contexto real: *“Fizemos um evento com diretores de recursos humanos, alguns dos nossos clientes e candidatos (...) Foi um momento interessante de partilha das duas perspetivas (...) houve contacto com a realidade, houve uma aproximação”* (RH2). Estas práticas, ainda que pontuais, constituem exemplos de aprendizagem experiencial, promovendo a compreensão mútua e a desconstrução de preconceitos.

RH3 sublinha a importância da capacitação: *“A maior dificuldade é a gestão de equipa. A sensibilidade da equipa que acolhe pode não ter tido formação e muitas vezes não estão capacitadas para acolher a pessoa com deficiência”*. A falta de formação específica traduz-se em insegurança e, por vezes, em atitudes discriminatórias não intencionais. Em contrapartida, RH4 descreve uma abordagem mais estruturada: *“É essencial que a equipa se sinta confiante e preparada, não só para identificar talento, mas também para comunicar com respeito e sensibilidade. Notámos que, à medida que a formação vai acontecendo, o desconforto inicial em lidar com a diferença vai dissipando”*. Este testemunho demonstra a eficácia progressiva das formações, especialmente quando complementadas por exemplos positivos: *“Tivemos casos de sucesso (...) quando estas histórias são partilhadas, a perceção começa a mudar”*.

O mesmo entrevistado destaca ainda a importância de *“sessões de sensibilização com as lideranças”* e *“testemunhos de colaboradores com deficiência para dar voz à sua experiência”*, práticas que se revelam transformadoras na mudança de perceções e atitudes.

As PCD confirmam esta necessidade. PCD4 afirma: *“Gostava que houvesse formações de sensibilização para toda a equipa, não só para nós. Quando todos entendem as limitações e potencialidades, o ambiente melhora”*. Já PCD2 e PCD3 sublinham aspetos práticos: *“Pequenas mudanças, como legendas nos vídeos de formação, ajudariam*

*muito*” (PCD2) e *“Se houvesse um sistema mais claro de distribuição de tarefas, seria mais fácil”* (PCD3).

Assim, a análise evidencia que as ações de sensibilização, quando existem, são eficazes na redução de resistências e preconceitos, mas ainda carecem de sistematização e continuidade. O impacto positivo destas formações é amplamente reconhecido, sendo essencial institucionalizá-las como parte integrante do processo de integração.

A relação com colegas é um indicador sensível da qualidade da inclusão organizacional. As entrevistas revelam que, embora muitas experiências sejam positivas, subsistem formas subtis de exclusão e desconforto relacional associados à falta de contacto prévio com a deficiência.

RH1 alerta para as consequências da ausência de preparação: *“A ausência de preparação específica pode resultar em lacunas na capacidade das equipas para compreender, acolher e colaborar eficazmente com colegas com deficiência”*. RH3 acrescenta: *“Há quem nunca tenha tido contacto com uma pessoa com deficiência. Às vezes o preconceito não é por maldade, é por falta de contacto”*. Esta ideia de “preconceito inconsciente” é central para compreender as resistências que persistem nas equipas. RH4 confirma que, com formação, *“o desconforto inicial em lidar com a diferença vai dissipando”*, mas reconhece que *“um dos maiores desafios foi a resistência, ainda existente, por parte de alguns colegas”*.

Do ponto de vista das PCD, as experiências são diversas. PCD1 relata uma integração positiva: *“Fui bem acolhido. Às vezes chamam-me à atenção, mas é o normal. Alguns colegas tornaram-se mesmo amigos, e isso faz toda a diferença”*. Já PCD3 apresenta uma visão mais ambivalente: *“A relação é variável. Já senti hostilidade e alguma pressão. Não me chamam nomes, mas ignoram-me nas pausas ou nas conversas do grupo. É uma exclusão silenciosa”*. PCD4 descreve uma forma de microdiscriminação: *“Tenho boa relação com os colegas próximos, mas sinto que às vezes sou posto à prova mais do que os outros”*.

Estes testemunhos sugerem que, apesar de avanços, o quotidiano das PCD ainda é marcado por formas subtis de diferenciação que afetam o sentimento de pertença. A

integração social plena exige, portanto, trabalho contínuo de sensibilização, liderança empática, e valorização das diferenças como recursos e não como obstáculos.

A relação com os superiores hierárquicos constitui outro eixo fundamental da integração. A forma como os líderes comunicam, avaliam e apoiam as PCD determina, em grande medida, a perceção de inclusão e reconhecimento.

As respostas recolhidas revelam, contudo, dificuldades significativas neste domínio. RH2 reconhece implicitamente a resistência de alguns gestores ao afirmar: *“Não é um processo fácil. Nós lidamos com muita resistência, principalmente dos clientes. E de alguma forma nós vamos mostrando que há candidatos com deficiência competentes”*. Esta resistência manifesta-se, também, em atitudes de paternalismo ou autoritarismo relatadas pelas PCD.

PCD2 confessa: *“Sinto stress ao falar com os chefes, porque nem sempre a comunicação é clara. Gostava que fossem mais pacientes e explicassem com calma”*. PCD1 acrescenta: *“Sinto que há autoritarismo e falta de compreensão”*, e PCD4 confirma: *“Às vezes noto que falam comigo num tom diferente, como se eu não fosse capaz de entender certas tarefas”*. Estas declarações refletem a permanência de estereótipos de incapacidade, traduzidos numa comunicação desigual e pouco empática.

A ausência de formação específica em liderança inclusiva é um fator agravante. Como sugerem outros segmentos das entrevistas, as chefias carecem de competências relacionais e comunicacionais adequadas para lidar com a diversidade. O desenvolvimento de programas de formação para líderes e gestores é, assim, uma prioridade estratégica para garantir uma cultura de respeito e equidade.

Os mecanismos de mentoria e acompanhamento surgem como ferramentas cruciais para apoiar uma integração sustentável. No entanto, a sua presença nas organizações é irregular e, em muitos casos, inexistente.

RH1 admite que *“infelizmente, a organização não dispõe atualmente de mecanismos de apoio específicos, como programas de mentoria, tutoria, acompanhamento psicológico ou redes de suporte entre pares, dirigidos a trabalhadores com deficiência”*. RH2 confirma que, embora exista disponibilidade informal, *“na prática não existe”* qualquer estrutura formal de acompanhamento.

Em contraste, RH4 descreve uma prática mais evoluída: *“Temos também um tutor designado para acompanhar os primeiros meses, alguém que serve de ponto de referência (...) A integração não é um momento, é um processo contínuo”*. O mesmo profissional acrescenta que está *“a desenvolver um programa de mentoria interna, onde colaboradores mais experientes, com ou sem deficiência, acompanham os mais recentes”*, sublinhando que, embora estes mecanismos *“não sejam exclusivos para PCD, são divulgados de forma a que todos sintam que podem recorrer a esse apoio”*.

As PCD corroboram a importância desta figura de apoio. PCD4 afirma: *“Gostava de ter uma pessoa de referência — um tutor ou mentor — nos primeiros meses. Isso ajudava muito na integração”*, e PCD2 acrescenta: *“Devia haver alguém na empresa responsável por acompanhar os trabalhadores com deficiência”*.

A análise demonstra que a ausência de mentoria estruturada compromete a continuidade da integração. As boas práticas de RH4 sugerem um modelo eficaz de tutoria, que poderia ser institucionalizado em todas as organizações, contribuindo para a autonomia progressiva das PCD e para a redução da ansiedade associada ao início de funções.

Por fim, a subcategoria das adaptações no posto de trabalho evidencia a diferença entre a retórica da igualdade e a prática da equidade. RH1 volta a salientar a *“abordagem padronizada, sem contemplar medidas específicas”*, reconhecendo que esta uniformidade *“pode falhar na identificação e resposta a necessidades específicas de adaptação funcional, tecnológica ou organizacional”*.

RH2, pelo contrário, enfatiza a importância da flexibilidade: *“A adaptação é inegável (...) A palavra de ordem é sobretudo a adaptação em todo o processo”*. Sublinha ainda que não se trata de exigir menos, mas de ajustar as expectativas: *“Não podemos exigir de uma pessoa com deficiência algo que exigimos de um outro que não tem, até conseguirmos fazer uma avaliação completa”*.

RH4 demonstra uma prática mais personalizada: *“A base da avaliação é a mesma: competências, motivação e adequação ao cargo. No entanto, temos a preocupação de adaptar o processo, (...) não comparamos com outros colegas, mas com os objetivos acordados entre a pessoa e o coordenador”*. Esta abordagem reflete um modelo de gestão

baseado na equidade e personalização, que valoriza o desempenho em função das condições de trabalho ajustadas.

As PCD oferecem uma perspetiva complementar. PCD3 refere: “*Tenho dificuldades de memória e organização, então preciso que me deem as tarefas uma de cada vez. Se houvesse lembretes visuais ou listas de tarefas, ajudava muito*”. PCD2 sugere “*pequenas adaptações, como instruções escritas ou linguagem mais clara*”, enquanto PCD1 afirma que “*não houve adaptações. adaptei-me ao ritmo*”. Estas vozes demonstram que muitas das adaptações necessárias são simples, de baixo custo e alto impacto, dependendo mais de sensibilidade e vontade do que de recursos financeiros.

A análise da categoria “Integração e Acompanhamento” revela um campo em transformação, mas ainda marcado por assimetrias entre discurso e prática. As organizações reconhecem a importância da inclusão, mas nem sempre dispõem de estruturas consolidadas para a operacionalizar de forma eficaz. Denota-se um gap entre o discurso informal e as medidas formais.

O *onboarding* continua a ser o momento mais crítico, frequentemente conduzido de forma genérica e sem personalização. A sensibilização das equipas, embora crescente, carece de planeamento contínuo e de uma abordagem experiencial. As relações interpessoais mostram avanços significativos, mas ainda coexistem com formas subtis de exclusão. As chefias, por sua vez, necessitam de formação específica em comunicação e liderança inclusiva. Os mecanismos de mentoria emergem como uma ferramenta promissora, mas ainda pouco disseminada. Por fim, as adaptações no posto de trabalho são, na sua maioria, pontuais e dependentes da iniciativa individual.

Em suma, a integração das PCD nas organizações analisadas permanece num estágio de transição, oscilando entre práticas tradicionais de igualdade e esforços incipientes de equidade. A consolidação de políticas de inclusão efetiva exige uma mudança cultural sustentada, apoiada por formação contínua, planos de mentoria, adaptação personalizada e monitorização sistemática dos resultados. Só assim será possível transformar a integração num verdadeiro processo de pertença e valorização da diversidade funcional.

### 4.3. Desenvolvimento e Progressão da Carreira

A categoria “Desenvolvimento e Progressão” compreende um conjunto de dimensões fundamentais para a sustentabilidade da inclusão das PCD no mercado de trabalho. A inclusão não se esgota na contratação ou integração inicial — ela deve traduzir-se em oportunidades reais de crescimento, reconhecimento e valorização profissional.

A análise dos testemunhos recolhidos revela, contudo, um desfasamento significativo entre a retórica da igualdade formal e a prática da equidade efetiva. As políticas de desenvolvimento e progressão são, na maioria dos casos, orientadas por critérios uniformes e generalistas, que embora promovam a neutralidade formal, acabam por não responder às necessidades específicas das PCD. Ao mesmo tempo, a ausência de programas de mentoria, de acompanhamento individualizado e de planos de carreira adaptados traduz uma lacuna estrutural nas estratégias de gestão de talento inclusivo.

A seguir, apresentam-se as principais conclusões decorrentes da análise das subcategorias.

As oportunidades de progressão profissional são um dos pilares mais relevantes do desenvolvimento laboral, constituindo não apenas um estímulo à motivação, mas também um sinal de reconhecimento e confiança por parte da organização. No entanto, os dados analisados evidenciam que as oportunidades de crescimento das PCD continuam limitadas, tanto por barreiras institucionais como por fatores subjetivos, relacionados com perceções de incapacidade ou falta de preparação.

De acordo com RH1, *“o acesso às oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira é regido por critérios de elegibilidade comuns a todos os trabalhadores, independentemente da existência de deficiência”*. Embora esta abordagem pretenda garantir imparcialidade, o próprio entrevistado reconhece que este modelo pode ser insuficiente, pois *“o acesso universal (...) pode ser insuficiente para responder às necessidades concretas de capacitação e de desenvolvimento profissional das PCD”*. O tratamento igual pode, paradoxalmente, perpetuar desigualdades, quando não considera as especificidades funcionais e contextuais das PCD.

RH3 reforça a importância de criar condições efetivas de oportunidade: *“Temos de deixar a pessoa fazer, até pode fazer algo errado, mas deixar de dar oportunidade é que não pode ser. Nós não podemos ficar a julgar se a pessoa é capaz ou não antes de tentar. Isso só vai acentuar mais o preconceito”*. Este excerto reflete uma perspetiva humanista e de confiança, que contrasta com práticas organizacionais ainda marcadas por paternalismo e subvalorização das competências das PCD. O mesmo profissional acrescenta que *“as avaliações de desempenho são feitas uma vez por ano”* e que existe *“possibilidade de mobilidade interna”*, sugerindo que há espaço institucional para o crescimento, embora, na prática, este seja restrito.

Em contraponto, RH4 apresenta uma visão mais inclusiva e orientada para o mérito: *“Já tivemos casos de colaboradores com deficiência que passaram a cargos de coordenação. Acreditamos que o potencial não tem a ver com a condição física ou cognitiva da pessoa, mas sim com a sua motivação, capacidade de aprendizagem e relação com os colegas”*. Este testemunho demonstra que, quando existem mecanismos de apoio e acompanhamento, as PCD podem alcançar posições de maior responsabilidade e liderança, contribuindo para desconstruir preconceitos estruturais.

Porém, este mesmo profissional reconhece a importância de ajustar funções *“dentro da área de atuação da pessoa, não se tratando de criar «trabalhos à medida», mas de garantir que o colaborador está num lugar onde pode dar o seu melhor”*. Esta afirmação traduz um equilíbrio entre exigência e adaptação — ou seja, não se trata de reduzir o rigor das funções, mas de criar condições justas para a expressão do potencial individual.

Do lado das PCD, emergem sentimentos ambivalentes. PCD1 refere: *“Já me perguntaram se queria ser supervisor, mas não me senti preparado. Gostava de crescer, mas sinto que falta apoio para esse tipo de progressão”*. Esta declaração revela um obstáculo comum — a ausência de mecanismos de acompanhamento e capacitação que preparem as PCD para funções de maior responsabilidade.

PCD4 expressa um desejo claro de estabilidade e crescimento: *“Quero um contrato sem termo. Gostava de fazer um curso de empilhador e um dia ser responsável pelo armazém”*. Do mesmo modo, PCD2 manifesta ambição, mas identifica barreiras financeiras: *“O meu sonho era tirar a carta e mudar de área, mas é difícil com o ordenado que tenho”*.



Estes testemunhos evidenciam que a progressão das PCD é frequentemente condicionada por limitações estruturais (remuneração, formação, apoio institucional) e falta de acompanhamento estratégico. A ausência de planos de capacitação e de acompanhamento contínuo reduz a probabilidade de ascensão profissional, perpetuando a marginalização laboral.

A formação constitui um dos principais instrumentos para o desenvolvimento de competências e mobilidade interna. Contudo, a análise das entrevistas mostra que as oportunidades formativas para PCD são limitadas e raramente adaptadas às suas necessidades específicas.

RH1 destaca esta problemática com clareza: *“Esta abordagem formalmente igualitária não contempla, contudo, eventuais barreiras específicas enfrentadas por trabalhadores com deficiência no acesso a formações, desafios de mobilidade interna ou participação em projetos estratégicos”*. Além disso, reconhece que *“não existem programas diferenciados nem medidas de ajustamento específicas no âmbito da formação contínua”*, o que, embora assegure neutralidade formal, *“pode ser insuficiente para responder às necessidades concretas de capacitação e de desenvolvimento profissional das PCD”*.

Esta visão traduz um modelo formativo de acesso universal, mas não de equidade, ou seja, a igualdade de acesso não implica igualdade de oportunidades reais de aprendizagem.

RH4, por outro lado, descreve práticas de maior flexibilidade: *“Sim, oferecemos formações contínuas e temos flexibilidade na forma como essas formações são prestadas... também ajustamos funções sempre que for necessário, dentro da área de atuação da pessoa”*. Esta abordagem revela uma tentativa de adaptação contextual, permitindo que cada colaborador aprenda segundo o seu ritmo e necessidades.

As declarações das PCD reforçam o carácter deficitário da formação existente. PCD1 observa que *“falta formação para chefias e colegas, devia haver mais empatia”*, revelando que a ausência de sensibilização de lideranças compromete a inclusão formativa. O mesmo colaborador acrescenta: *“Gostava que houvesse formações práticas e simples”*, indicando a importância da clareza e aplicabilidade.

PCD3 afirma: *“Gostaria de formação mais adaptada às minhas dificuldades”*, e PCD4 reforça: *“Os cursos existentes não são adaptados. Precisamos de formações ajustadas às nossas limitações”*. PCD2 sublinha, ainda, o papel da comunicação: *“Peço nas formações uma linguagem simples e comunicação clara. Se me explicarem com calma, consigo fazer tudo”*.

As declarações convergem na identificação de um problema central: as formações universais ignoram as barreiras cognitivas, sensoriais e comunicacionais que muitas PCD enfrentam, perpetuando a exclusão no acesso à aprendizagem. Assim, torna-se imperativo desenvolver estratégias formativas inclusivas, baseadas em metodologias acessíveis, materiais adaptados e acompanhamento pedagógico individualizado.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta estratégica para medir resultados e orientar progressões na carreira. No entanto, quando aplicada de forma uniforme, pode tornar-se um instrumento de exclusão para as PCD.

RH1 explica que *“a avaliação de competências é realizada com base em critérios uniformes e comuns a todos os candidatos, o que assegura a consistência e imparcialidade”*. Todavia, admite que *“os processos de avaliação de desempenho não incorporam variáveis relacionadas com a deficiência, nem contemplam adaptações específicas que possam garantir uma apreciação justa do contributo dos trabalhadores com deficiência”*. Assim, embora o sistema pretenda ser objetivo, ele falha ao não reconhecer contextos diferenciados de desempenho.

RH2 reforça esta noção de diferenciação necessária: *“Somos mais aptos para uma coisa do que para outra. Mas não podemos exigir à partida, não até conseguirmos fazer uma avaliação completa, não podemos naturalmente exigir de uma pessoa que tem uma deficiência algo que nós exigimos a um outro que se calhar não tem”*. Este discurso traduz um reconhecimento implícito da necessidade de avaliações personalizadas, baseadas em parâmetros de equidade e não de uniformidade.

RH4 apresenta um exemplo de boas práticas: *“A base da avaliação é a mesma: competências, motivação e adequação ao cargo. No entanto, temos a preocupação de adaptar o processo. Por exemplo, se um candidato com deficiência precisa de mais tempo para completar uma tarefa ou de um intérprete, isso é assegurado”*. O mesmo

profissional sublinha que *“não usamos uma grelha rígida que compare diretamente com candidatos sem deficiência, porque cada perfil é único”*, e que *“as avaliações incluem feedback individualizado e ajustes de objetivos quando necessário”*.

Esta abordagem representa um modelo de avaliação inclusivo, que reconhece a singularidade de cada colaborador sem comprometer a exigência e a meritocracia. RH4 acrescenta ainda: *“Nunca usamos a deficiência como justificação para baixo desempenho, mas também não ignoramos quando é necessário ajustar expectativas”*. Esta posição revela maturidade organizacional, reconhece a diferença sem transformar a deficiência em exceção ou privilégio.

As PCD, contudo, expressam percepções menos positivas. PCD1 refere: *“Sinto que o esforço não é reconhecido. Às vezes acho que o nosso trabalho passa despercebido”*. PCD4 complementa: *“Há dias em que sinto que estou a ser testado, como se tivesse de provar o meu valor constantemente”*. Estes testemunhos apontam para uma percepção de invisibilidade e sobreavaliação, revelando que as PCD frequentemente enfrentam expectativas contraditórias: ou são subvalorizadas, ou são permanentemente postas à prova.

Assim, as avaliações de desempenho só serão instrumentos de inclusão se integrarem parâmetros de ajustamento individual, feedback contínuo e reconhecimento justo do esforço e contributo de cada trabalhador, considerando as suas condições de trabalho.

O feedback constitui um elemento essencial da gestão do desempenho e do desenvolvimento profissional, permitindo alinhar expectativas e corrigir trajetórias. No entanto, as entrevistas sugerem que este processo é muitas vezes inexistente ou pouco estruturado.

RH4 menciona que *“as avaliações de desempenho são feitas anualmente e incluem feedback individualizado. Quando há necessidade de ajustar objetivos por causa de alguma limitação, isso é feito sem comprometer o crescimento da pessoa”*. Esta prática representa uma visão equilibrada de acompanhamento, que valoriza o diálogo e a personalização.

Todavia, do ponto de vista das PCD, este tipo de acompanhamento é raro. PCD1 observa: *“As empresas deviam ter momentos para ouvir o que temos a dizer”*, enquanto PCD4 acrescenta: *“Gostava que houvesse reuniões regulares para ouvirem as nossas sugestões”*. Estas afirmações evidenciam a necessidade de espaços de escuta ativa e de uma cultura organizacional que reconheça o valor do feedback bidirecional — não apenas como instrumento de controlo, mas como mecanismo de desenvolvimento mútuo.

O feedback inclusivo exige comunicação acessível, linguagem clara e disponibilidade para ajustar práticas, promovendo uma relação de confiança entre gestores e colaboradores.

Os planos de carreira constituem o eixo estruturante da progressão profissional. Contudo, nas organizações analisadas, observa-se uma ausência quase generalizada de estratégias formais de planeamento de carreira para PCD.

RH3 confirma que o foco das políticas inclusivas se restringe *“ao momento de atração e recrutamento”*. Estas declarações revelam que a inclusão tende a ser vista como evento de entrada, e não como processo contínuo de desenvolvimento.

Em contrapartida, RH4 oferece um exemplo positivo, relatando que *“já tivemos casos de colaboradores com deficiência que passaram a cargos de coordenação”*, sustentando que o sucesso depende *“da motivação, capacidade de aprendizagem e relação com os colegas”*. Esta prática ilustra o potencial transformador dos planos de carreira inclusivos, capazes de desafiar o estigma da incapacidade e de promover trajetórias ascendentes.

Do lado dos colaboradores, as perceções são claras. PCD4 sugere *“planos de carreira adaptados e sensibilização contínua”*, defendendo *“um acompanhamento mais próximo para perceberem o que podemos realmente alcançar”*. PCD1 complementa: *“Fui convidado para supervisor, mas faltou acompanhamento. Queria sentir que há um caminho definido, não apenas um trabalho temporário”*.

Estas declarações revelam que, para as PCD, o maior obstáculo não é a ausência de oportunidades formais, mas sim a falta de acompanhamento estruturado e previsibilidade de evolução. A progressão deve ser planeada, comunicada e acompanhada, assegurando que cada colaborador compreende o seu percurso possível dentro da organização.

A análise da categoria “Desenvolvimento e Progressão” evidencia um modelo organizacional ainda fortemente centrado na igualdade formal, mas deficitário na promoção da equidade efetiva. Embora as organizações reconheçam a importância da inclusão, persistem lacunas estruturais no acesso à formação, na avaliação de desempenho, no feedback contínuo e na definição de planos de carreira adaptados.

As boas práticas relatadas por alguns profissionais — como a adaptação de avaliações, a designação de tutores, ou a promoção de PCD a cargos de chefia — demonstram que a inclusão é possível quando há compromisso institucional e visão estratégica.

No entanto, a generalidade dos testemunhos revela uma realidade de progressão limitada, ausência de acompanhamento personalizado e invisibilidade profissional. As PCD continuam a enfrentar barreiras simbólicas e operacionais que condicionam o seu desenvolvimento, sendo frequentemente avaliadas por critérios que não consideram as suas circunstâncias específicas.

Em suma, a promoção do desenvolvimento e progressão das PCD exige uma mudança paradigmática, que passe da igualdade formal para a gestão inclusiva — uma abordagem que reconheça a diversidade como valor e que traduza essa valorização em oportunidades concretas de formação, progressão e liderança.

#### **4.4. Processo de Saída**

A categoria “Processo de saída” diz respeito às práticas organizacionais relacionadas com o momento de cessação da relação laboral, bem como às medidas de acompanhamento, recolha de feedback e apoio à transição profissional. Embora frequentemente desvalorizada nas políticas de gestão de pessoas, esta fase representa um momento crítico na experiência organizacional das PCD, pois encerra em si não apenas o término de um vínculo contratual, mas também a forma como a empresa reconhece, escuta e valoriza os seus colaboradores até ao final da sua jornada profissional.

A análise das entrevistas evidencia que, nas organizações em estudo, o processo de saída é ainda pouco estruturado e pouco sensível à especificidade das PCD. As práticas descritas são dominadas por uma lógica de uniformização e pela ausência de mecanismos

formais de apoio à transição, revelando lacunas na continuidade do compromisso inclusivo que, em teoria, deveria acompanhar o ciclo de vida laboral completo.

A categoria foi subdividida em quatro subcategorias: entrevista de saída, apoio à transição, feedback e preocupações futuras. A seguir, analisam-se detalhadamente cada uma dessas dimensões.

A entrevista de saída é um instrumento fundamental de gestão de recursos humanos, permitindo recolher informação sobre as motivações que conduzem à cessação do contrato e identificar oportunidades de melhoria organizacional. Contudo, os testemunhos obtidos apontam para uma aplicação genérica e pouco inclusiva deste instrumento no contexto das PCD.

RH1 afirma que *“as entrevistas de saída são realizadas de forma transversal, sem recolha sistemática de dados específicos sobre a condição de deficiência dos trabalhadores”*. Esta declaração demonstra que a organização adota uma prática uniforme, ignorando variáveis fundamentais que poderiam oferecer *insights* relevantes sobre barreiras de acessibilidade, integração ou discriminação indireta. A ausência de segmentação neste processo impede a recolha de indicadores específicos que permitam compreender se a saída de uma PCD está associada a fatores relacionados com o ambiente de trabalho, condições de acessibilidade ou falta de progressão.

Em contraste, RH4 descreve uma abordagem mais atenta às particularidades das PCD, referindo que *“no caso de pessoas com deficiência, tentamos perceber se houve algum fator relacionado com acessibilidade, integração ou relacionamento que tenha contribuído para a saída”*. Este testemunho evidencia um esforço pontual de personalização e escuta ativa, sinalizando uma consciência organizacional mais sensível às dinâmicas de inclusão.

Por outro lado, RH3 reforça que *“fazemos entrevista de saída. Mesmo saindo, há possibilidade de podermos colocar noutro projeto”*, evidenciando uma dimensão mais pragmática do processo, centrada não apenas na saída em si, mas na possibilidade de reorientação profissional dentro da mesma estrutura empresarial.

É, contudo, relevante notar que nenhum colaborador com deficiência relatou ter passado pelo processo de saída. Este facto pode dever-se a duas razões distintas: ou as PCD ainda mantêm os seus vínculos contratuais (indicando uma fase inicial de integração), ou, alternativamente, a ausência de relatos pode refletir uma invisibilidade discursiva, onde a experiência da saída das PCD é pouco reconhecida ou debatida institucionalmente.

Assim, constata-se que a entrevista de saída permanece um procedimento administrativo e não um instrumento de gestão inclusiva do conhecimento organizacional, carecendo de sistematização e de sensibilidade para captar as dimensões específicas da experiência laboral das PCD.

O apoio à transição representa a extensão ética e prática do compromisso organizacional para com os trabalhadores que cessam funções. Este apoio é particularmente relevante no caso das PCD, que enfrentam maiores dificuldades de reinserção no mercado de trabalho, muitas vezes devido a preconceitos, falta de acessibilidade ou ausência de políticas públicas eficazes de empregabilidade inclusiva.

RH1 reconhece explicitamente a inexistência de medidas estruturadas, afirmando que *“atualmente, a organização não dispõe de programas estruturados que apoiem os ex-trabalhadores, incluindo aqueles com deficiência, na sua transição para novas oportunidades no mercado de trabalho”*. Esta constatação revela uma lacuna significativa entre o discurso da responsabilidade social e a prática efetiva de inclusão, uma vez que o término do vínculo laboral marca também o término de qualquer forma de acompanhamento ou suporte.

RH2, embora numa perspetiva menos formalizada, sugere alguma flexibilidade interna: *“pode haver casos em que o problema é a integração, mas podemos tentar ver outro projeto onde podemos colocar a pessoa”*. Esta declaração demonstra uma abordagem centrada em soluções pontuais e baseadas na boa vontade, mas sem enquadramento institucional.

RH3 reforça esta ideia de continuidade parcial, afirmando que *“mesmo saindo, há possibilidade de podermos colocar noutra projeto”*. Tal prática, ainda que positiva, parece depender da existência de oportunidades internas momentâneas, não configurando um programa formal de apoio à empregabilidade pós-saída.

Entre os exemplos mais consistentes surge a prática referida por RH4, que indica uma postura mais estruturada: *“quando sabemos que um colaborador com deficiência vai sair, tentamos perceber se há outra oportunidade dentro do grupo, ou se podemos referenciá-lo a uma das instituições com quem temos parceria”*. Esta citação traduz uma visão de responsabilidade social corporativa mais alargada, que ultrapassa os limites contratuais e demonstra preocupação genuína com a reinserção profissional.

Do lado das PCD, a ausência de mecanismos de apoio à transição gera insegurança e percepções de vulnerabilidade. PCD4 refere: *“tenho medo que, se um dia sair, não consiga voltar ao mercado”*. Esta afirmação expressa o sentimento de descontinuidade institucional, onde a perda do emprego representa não apenas uma rutura económica, mas também social e identitária.

De forma semelhante, PCD3 relata: *“senti isso quando saí de empregos anteriores. Fiquei meses sem apoio, sem rendimentos e sem saber o que fazer”*. Esta experiência evidencia um vazio sistémico entre o fim do contrato e a reinserção profissional, agravado pela falta de programas públicos ou privados de transição inclusiva.

Assim, o apoio à transição é identificado como uma das áreas mais frágeis da gestão inclusiva, revelando a necessidade de políticas organizacionais que assegurem acompanhamento psicológico, orientação profissional e articulação com entidades de apoio à empregabilidade das PCD.

O processo de recolha de feedback constitui um pilar essencial da melhoria contínua das práticas de gestão de pessoas. No contexto do processo de saída, o feedback não apenas permite compreender as razões da rotatividade, mas também funciona como um instrumento de aprendizagem organizacional.

RH1 afirma que *“a organização realiza entrevistas de saída e recolhe feedback estruturado de todos os colaboradores cessantes, independentemente da sua condição”*. Embora este procedimento denote uma preocupação com a sistematização da informação, a ausência de diferenciação entre colaboradores com e sem deficiência evidencia novamente uma abordagem uniformizadora, que pode mascarar problemáticas específicas vivenciadas pelas PCD.



Do lado dos colaboradores, as percepções divergem significativamente. PCD1 expressa um sentimento de falta de escuta: “*quando há problemas, deviam perguntar o que sentimos. Normalmente limitam-se a substituir pessoas*”. Esta observação evidencia que, na prática, o feedback não é encarado como uma ferramenta de valorização da experiência do trabalhador, mas sim como um ato burocrático.

De forma semelhante, PCD2 afirma: “*nunca ninguém me perguntou o que poderia ser melhorado, mesmo quando reclamava*”. Este testemunho revela uma cultura de comunicação unidirecional, na qual as vozes dos colaboradores com deficiência permanecem silenciadas, impedindo a identificação e correção de falhas estruturais de inclusão.

Desta forma, o feedback é percebido não como um mecanismo de diálogo, mas como um instrumento formal desprovido de significado transformador. O seu potencial inclusivo é desperdiçado pela falta de abertura à escuta ativa e à aprendizagem organizacional participada.

As preocupações futuras das PCD refletem não apenas as incertezas em torno do emprego, mas também o sentimento de insegurança existencial que deriva da falta de políticas sustentadas de inclusão e de proteção social. Esta subcategoria revela a dimensão emocional e social do processo de saída, evidenciando a forma como o medo da exclusão continua a marcar o percurso laboral das PCD.

PCD1 manifesta um sentimento de limitação estrutural, afirmando que “*gostava de crescer, mas sente que a sociedade não permite sonhar mais alto*”. Esta frase sintetiza uma percepção de barreiras sistémicas que ultrapassam o contexto organizacional, apontando para uma cultura societal ainda restritiva quanto à autonomia e ambição profissional das PCD.

PCD2 complementa este sentimento, reconhecendo que “*sinto limitações para crescer*”, traduzindo uma visão de futuro condicionada pela ausência de oportunidades e pela fragilidade das redes de apoio.

PCD3 expressa uma preocupação de natureza económica e social, afirmando estar “*preocupado com apoios e reforma*”. Esta inquietação reforça a ideia de que, para muitas

PCD, o percurso profissional não é apenas uma fonte de rendimento, mas também uma forma de dignidade e segurança social, cuja perda gera receios de vulnerabilidade a longo prazo.

PCD4, por sua vez, articula um discurso de esperança e medo simultaneamente: *“quer contrato sem termo e teme não ter condições justas. Tenho receio de envelhecer num sistema que ainda não sabe acolher-nos com dignidade”*. Mais adiante, acrescenta: *“tenho medo de envelhecer sem condições dignas, mas continuo a acreditar que posso ter uma vida estável”*. Estas declarações revelam um misto de desconfiança institucional e resiliência pessoal, demonstrando que, apesar das falhas do sistema, as PCD continuam a projetar expectativas de estabilidade e reconhecimento.

As preocupações futuras expressas pelas PCD evidenciam que a insegurança laboral se estende muito para além da cessação contratual, configurando uma vivência contínua de precariedade social. A ausência de mecanismos formais de apoio à transição, de planos de empregabilidade inclusiva e de garantias de acessibilidade à formação e à reforma alimenta este sentimento de vulnerabilidade.

A análise da categoria “Processo de saída” evidencia que, apesar de existirem práticas pontuais de acompanhamento e de recolha de feedback, as organizações ainda não incorporaram plenamente uma abordagem inclusiva e sistematizada para gerir a fase final do ciclo laboral das PCD.

De modo geral, as práticas são marcadas por uma lógica de uniformização, em que todos os trabalhadores são tratados da mesma forma, independentemente das suas necessidades específicas. Embora esta abordagem possa parecer igualitária, na prática, acaba por reproduzir desigualdades, ao não reconhecer as condições diferenciadas que moldam a experiência laboral das PCD.

O processo de saída deveria ser concebido como uma etapa de escuta, aprendizagem e continuidade relacional, assegurando que as PCD não enfrentam o desemprego em condições de maior vulnerabilidade. Contudo, as entrevistas revelam que não existem programas estruturados de apoio à transição, e que o feedback recolhido raramente resulta em ações concretas de melhoria.

Por outro lado, as preocupações expressas pelas PCD mostram que a insegurança não termina com o contrato: ela prolonga-se na incerteza sobre o futuro profissional e social. O medo de envelhecer sem condições dignas ou de não conseguir reentrar no mercado de trabalho reflete a fragilidade sistémica das políticas inclusivas.

Conclui-se, assim, que o “Processo de saída” constitui um ponto cego das políticas de inclusão, sendo urgente desenvolver mecanismos de transição assistida, programas de reemprego, recolha sensível de feedback e políticas de continuidade social que garantam uma saída digna e inclusiva para todos os colaboradores, com ou sem deficiência.

## **5. Conclusões e Discussão de Resultados**

### **5.1. Discussão dos Resultados**

A presente investigação teve como propósito compreender de que forma se processa a inclusão de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho em Portugal, identificando os principais fatores que facilitam ou dificultam a sua jornada laboral. A discussão dos resultados permite articular os dados empíricos obtidos através das entrevistas com gestores de recursos humanos e pessoas com deficiência intelectual, à luz dos referenciais teóricos que sustentam o estudo.

O modelo da jornada do colaborador constituiu o quadro conceptual de análise das diferentes fases do percurso laboral das pessoas com deficiência intelectual: atração, recrutamento, integração e desenvolvimento, progressão na carreira e o processo de saída. Este modelo, originalmente concebido para mapear a experiência dos trabalhadores em contextos organizacionais gerais, revelou-se um instrumento útil para compreender as perceções e vivências de inclusão e exclusão, ainda que apresente limitações quando aplicado a populações com deficiência intelectual, pela ausência de metodologias de escuta adaptadas e pela tendência para assumir um perfil de colaborador “padrão”.

Os resultados evidenciam que, na fase de atração e recrutamento, a inclusão das pessoas com deficiência depende fortemente da mediação institucional, sobretudo de associações e entidades como a APPACDM ou o IEFP. Tal constatação confirma o argumento de Borges e Pinto (2021), segundo o qual as barreiras de acesso ao mercado de trabalho das pessoas com deficiência resultam não apenas de limitações individuais, mas de lacunas estruturais e culturais das organizações. A dependência de mediadores sociais e a escassez de campanhas de recrutamento inclusivo sugerem que a lógica da equidade ainda não se encontra plenamente incorporada na cultura organizacional portuguesa.

As empresas analisadas tendem a adotar uma comunicação padronizada, sem formatos acessíveis ou linguagens adaptadas. Tal constatação alinha-se com a observação de Schaufeli e Bakker (2004), para quem a compatibilidade entre valores individuais e organizacionais é essencial ao sucesso do recrutamento. No caso das pessoas com deficiência intelectual, esta compatibilidade é comprometida quando o processo

comunicativo não é acessível nem empático, o que, como refere Schein (2010), afeta a percepção de pertença e de justiça.

As experiências de preconceito e resistência relatadas pelos participantes com deficiência, nomeadamente a rejeição de candidaturas após a revelação da deficiência, refletem as barreiras atitudinais persistentes nas práticas empresariais. Estes resultados reforçam o que Lengnick-Hall (2007) descreve como a “barreira invisível” da discriminação, sustentada por estereótipos de incapacidade. O preconceito institucionalizado, ainda que disfarçado sob discursos de igualdade, continua a limitar o acesso das pessoas com deficiência intelectual ao mercado de trabalho, confirmando a leitura de Cunha (2021), segundo a qual as estruturas capitalistas privilegiam corpos produtivos e marginalizam os que não se enquadram no padrão de eficiência.

A fase de integração revelou-se uma das mais críticas. Os dados empíricos mostram que muitas organizações aplicam procedimentos de *onboarding* uniformes, sem considerar as especificidades das pessoas com deficiência intelectual. Esta tendência para a padronização confirma a tensão entre igualdade e equidade: embora a igualdade garanta tratamento uniforme, ela não assegura inclusão efetiva. Como salienta Plaskoff (2017), a experiência do colaborador depende da autenticidade das interações e do reconhecimento das suas necessidades individuais. Ao tratar todos de forma “igual”, as empresas acabam por invisibilizar as diferenças e perpetuar exclusões subtis.

Por outro lado, surgiram exemplos de boas práticas, nomeadamente a existência de tutores ou mentores, a preparação prévia das equipas de acolhimento e a criação de momentos de contacto informal entre colaboradores com e sem deficiência. Estas estratégias refletem uma aproximação ao modelo humanista proposto por Morgan (2017), que valoriza o colaborador enquanto sujeito integral e promove a empatia dentro das organizações. A existência de acompanhamento e de programas de sensibilização confirma a eficácia das abordagens baseadas na aprendizagem pelas experiências vividas, como defendem Kasparavičiūtė-Sungailė et al. (2024), ao demonstrar que a percepção de inclusão e o *engagement* aumentam quando há experiências de contacto direto e relações significativas no local de trabalho.

No entanto, persistem fragilidades ao nível da liderança inclusiva. As chefias diretas, segundo os testemunhos recolhidos, nem sempre possuem competências comunicacionais

adequadas para lidar com colaboradores com deficiência intelectual. A ausência de formação específica conduz, por vezes, a atitudes paternalistas ou autoritárias, comprometendo a autonomia e a autoestima das pessoas com deficiência. Como salienta Schein (2010), a cultura organizacional é fortemente influenciada pelo estilo de liderança, assim, quando esta se baseia em pressupostos de incapacidade, perpetua-se um ambiente de exclusão.

Do ponto de vista teórico, estes resultados confirmam a necessidade de reinterpretar a jornada do colaborador à luz do modelo biopsicossocial de deficiência (Mota & Bousquat, 2021). A integração das pessoas com deficiência intelectual não deve ser entendida apenas como um ajustamento funcional, mas como um processo relacional e contextual, em que fatores ambientais e culturais são determinantes. A ausência de adaptações comunicacionais ou de acompanhamento contínuo demonstra que as barreiras sociais continuam a ser mais impeditivas do que as limitações cognitivas em si.

A terceira fase analisada, desenvolvimento e progressão na carreira, revelou um desfasamento significativo entre a retórica da igualdade e a prática da equidade. Embora as organizações afirmem adotar critérios uniformes de promoção e avaliação, na prática esses critérios não consideram as condições de partida das pessoas com deficiência. Como referem Mota e Bousquat (2021), a aplicação rígida de modelos normalizados perpetua desigualdades, pois ignora a interação dinâmica entre fatores individuais e contextuais. A igualdade formal, neste caso, converte-se em barreira à justiça organizacional.

Os depoimentos dos colaboradores com deficiência intelectual evidenciam sentimentos de estagnação e invisibilidade. A ausência de planos de carreira adaptados e de oportunidades de formação acessível limita a mobilidade interna e o desenvolvimento pessoal. Estas declarações confirmam o que Cunha (2021) sublinha, que a deficiência é frequentemente tratada de forma simbólica, a presença física da pessoa com deficiência no espaço laboral não implica necessariamente a sua valorização ou progressão. O modelo biopsicossocial reforça esta leitura ao defender que a participação plena depende tanto das condições externas (acessibilidade, formação, apoio) quanto das internas (motivação e capacidades individuais).

As práticas de formação relatadas nas entrevistas carecem de individualização. Embora algumas organizações demonstrem flexibilidade, as formações tendem a seguir um

formato universal, desconsiderando barreiras cognitivas e comunicacionais. Esta limitação contrasta com a proposta de Garavan et al. (2016), para quem o *upskilling* e o *reskilling* contínuos são essenciais à sustentabilidade do capital humano. No caso das pessoas com deficiência intelectual, tais oportunidades são fundamentais para promover a autonomia e o sentimento de competência.

Do mesmo modo, os processos de avaliação de desempenho analisados revelam aplicação de avaliações padronizadas, sem consideração pelas adaptações necessárias. Locke e Latham (2002) demonstram que objetivos claros e feedback estruturado potenciam a motivação, contudo, nas experiências relatadas, o feedback é escasso e, muitas vezes, centrado em aspetos deficitários. Esta prática reforça a ideia de incapacidade e mina o *engagement*, contrariando a perspetiva de Meyer e Allen (1991) sobre o papel do vínculo afetivo e normativo na retenção de talento.

A fase final da jornada do colaborador, correspondente ao processo de saída, é frequentemente negligenciada nas práticas de gestão de pessoas e nas políticas de inclusão. No entanto, conforme destaca Feldman (2000), a forma como uma organização gere a saída de um colaborador influencia não apenas a sua reputação institucional, mas também a perceção de justiça e de pertença que permanece após o término do vínculo laboral. Esta dimensão é particularmente relevante no caso das pessoas com deficiência intelectual, para quem a estabilidade, a previsibilidade e o sentido de continuidade são fatores fundamentais para o bem-estar psicológico e social.

Nos dados analisados, a saída, tende a ser tratada apenas administrativamente, e não como um momento de transição acompanhada. Um dos profissionais reconhece implicitamente esta lacuna ao afirmar que “a relação termina com o fim do contrato, não havendo um acompanhamento posterior”, o que indica a ausência de estratégias ou de comunicação contínua após a desvinculação.

Do ponto de vista das pessoas com deficiência, as experiências relatadas apontam para sentimentos de insegurança e frustração associados à saída. Alguns participantes referiram não compreender plenamente os motivos da cessação do contrato ou sentir falta de orientações sobre os passos seguintes, o que reforça a importância de uma comunicação clara e acessível nesta etapa.

A ausência de um processo estruturado de saída contrasta com a perspetiva proposta por Plaskoff (2017), que concebe a jornada do colaborador como uma relação contínua, em que todos os momentos, inclusive o fim da relação laboral, devem ser orientados pela empatia e pela valorização do indivíduo. No caso das pessoas com deficiência intelectual, o encerramento digno e acompanhado reforça o sentimento de reconhecimento e evita perceções de rejeição ou desvalorização.

Ou seja, processo de saída constitui um elo essencial, mas frequentemente invisível, da jornada inclusiva. A inclusão só se torna verdadeiramente plena quando a organização reconhece que o vínculo com o colaborador, especialmente no caso das pessoas com deficiência intelectual, não termina com o contrato, mas prolonga-se na memória, no reconhecimento e na forma como o indivíduo é tratado ao deixar o espaço de trabalho.

Em síntese, a análise das fases da jornada confirma que a inclusão de pessoas com deficiência intelectual nas organizações se encontra num estágio intermédio, há avanços significativos em sensibilização e boas intenções, mas persistem barreiras estruturais e culturais que impedem a concretização plena do ideal de equidade. As práticas de inclusão, quando existem, são muitas vezes pontuais e dependentes de indivíduos sensibilizados, em vez de resultarem de políticas organizacionais sistemáticas.

## **5.2. Conclusões**

Os resultados obtidos permitem responder aos objetivos delineados, integrando as perceções dos gestores de recursos humanos e dos colaboradores com deficiência intelectual.

O estudo confirma que a inclusão de pessoas com deficiência intelectual em Portugal ainda se encontra marcada por uma dualidade entre o discurso de igualdade e a prática limitada da equidade. O processo de inclusão é fortemente condicionado por barreiras culturais, comunicacionais e estruturais, mas também sustentado por esforços crescentes de sensibilização e boas práticas. A integração efetiva depende menos das limitações individuais e mais da capacidade das organizações em adaptar contextos, lideranças e processos.



A deficiência intelectual distingue-se pela presença de limitações cognitivas e adaptativas (DSM-5, 2013; Schloemer-Jarvis et al., 2022), que afetam a forma como o indivíduo compreende instruções, gere tarefas e interage socialmente. Assim, o sucesso da inclusão depende, de modo particular, da clareza comunicacional, da repetição pedagógica e do acompanhamento próximo, aspetos amplamente mencionados nas entrevistas. As dificuldades relatadas pelos participantes, como a necessidade de instruções simples, o apoio de um tutor, ou a importância do feedback contínuo, evidenciam precisamente as implicações funcionais da deficiência intelectual.

Além disso, a vulnerabilidade acrescida a experiências traumáticas (McNally et al., 2021; Division of Clinical Psychology, 2017) reforça a importância de ambientes laborais seguros e previsíveis. A ausência de suporte emocional ou a exposição a contextos de stress pode afetar de forma desproporcional os trabalhadores com deficiência intelectual. Estas particularidades justificam, portanto, a necessidade de práticas diferenciadas de integração, comunicação e acompanhamento, o que confere à presente investigação pertinência específica, ainda que muitas conclusões possam ser transversais a outros tipos de deficiência.

Os resultados obtidos permitem responder de forma articulada aos objetivos específicos estabelecidos no início desta investigação. Em primeiro lugar, a análise das entrevistas possibilitou investigar as barreiras e dificuldades enfrentadas pelas pessoas com deficiência intelectual no contexto laboral. Verificou-se que estas barreiras se manifestam em três dimensões principais: atitudinal, estrutural e comunicacional. No plano atitudinal, o preconceito e o estigma continuam a marcar a perceção social e organizacional da deficiência intelectual, traduzindo-se em práticas de exclusão velada ou de subvalorização das capacidades individuais. A nível estrutural, constatou-se a ausência de políticas inclusivas sistematizadas e de mecanismos consistentes de acompanhamento, o que demonstra uma dependência excessiva de iniciativas pontuais ou da sensibilidade pessoal dos gestores. Por fim, no plano comunicacional, a falta de acessibilidade e de linguagem adaptada compromete o entendimento pleno dos processos e das instruções no ambiente de trabalho. Estas dificuldades confirmam as limitações já descritas por Borges e Pinto (2021) e por Neca (2019), que sublinham que o preconceito, aliado à falta de estratégias sustentadas, continua a restringir a plena participação laboral das pessoas com deficiência em Portugal.

Relativamente à percepção dos gestores de recursos humanos, verificou-se que estes reconhecem a importância da inclusão e a necessidade de promover ambientes de trabalho mais diversos. Contudo, evidenciam uma compreensão ainda parcial do conceito de inclusão, muitas vezes reduzida à ideia de igualdade formal, descurando a importância da adaptação e das diferenças individuais. Esta visão alinha-se com a distinção proposta por Plaskoff (2017) entre abordagens transacionais e transformacionais na gestão de pessoas, enquanto a primeira privilegia a uniformidade dos processos, a segunda procura transformar a cultura organizacional, incorporando a diversidade como valor intrínseco. No contexto estudado, a prevalência de práticas transacionais demonstra que a inclusão ainda não é percecionada como uma estratégia de desenvolvimento organizacional.

A percepção dos colaboradores com deficiência intelectual revelou, por sua vez, experiências ambivalentes. Os participantes expressaram satisfação por terem oportunidade de exercer uma atividade profissional e por se sentirem úteis, mas manifestaram também frustração face à falta de progressão e de reconhecimento. As suas narrativas refletem a importância do apoio institucional, da formação acessível e da empatia no quotidiano de trabalho, salientando que a inclusão efetiva vai muito além da simples presença física. A valorização e a continuidade dependem, sobretudo, da criação de ambientes de aprendizagem e de relações interpessoais pautadas pelo respeito e pela confiança.

A comparação entre as percepções dos gestores e dos colaboradores permitiu identificar e analisar os *gaps* existentes entre ambas as partes. A principal divergência reside na compreensão do princípio de equidade, enquanto os gestores tendem a valorizar a uniformidade dos processos e a aplicação de regras iguais para todos, as pessoas com deficiência intelectual destacam a necessidade de adaptações específicas que lhes permitam desempenhar funções em condições de igualdade real. Este *gap* confirma que a inclusão não se concretiza apenas através de políticas institucionais, mas requer um diálogo contínuo, uma escuta ativa e mecanismos de avaliação participativa que integrem a voz das próprias pessoas com deficiência no desenho das práticas organizacionais.

Por fim, ao refletir sobre o contributo da inclusão laboral para a autonomia e valorização pessoal, verificou-se que o trabalho assume um papel central na construção da identidade e na promoção da autoestima das pessoas com deficiência intelectual. As experiências positivas relatadas demonstram ganhos expressivos em termos de autonomia, sentimento

de pertença e integração social. O exercício de uma atividade remunerada proporciona não apenas independência económica, mas também reconhecimento simbólico e social, funcionando como um vetor de cidadania e de dignidade.

Em suma, os resultados demonstram que a inclusão de pessoas com deficiência intelectual no mercado laboral português é um processo em evolução, sustentado por avanços legais e sociais. O caminho para uma verdadeira inclusão exige a passagem de políticas compensatórias para práticas estruturais, integradas e sustentáveis.

### **5.3. Contributos**

Apesar das limitações, a presente investigação oferece contributos significativos tanto para a teoria como para a prática.

O estudo contribui para ampliar a aplicação do conceito de *jornada do colaborador* a populações com deficiência, introduzindo uma perspetiva inclusiva e biopsicossocial. Ao articular as fases da jornada com as dimensões da deficiência intelectual, o trabalho demonstra que a experiência do colaborador é influenciada não apenas por fatores organizacionais, mas também por condições cognitivas e contextuais. Assim, reforça-se a necessidade de adaptar os modelos clássicos de gestão de pessoas à diversidade.

Do ponto de vista organizacional, os resultados deste estudo evidenciam que a inclusão efetiva das pessoas com deficiência intelectual exige um conjunto de medidas integradas e sustentadas, capazes de promover uma cultura de equidade e de respeito pela diversidade. Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de formação contínua das lideranças e das equipas em temáticas de comunicação acessível, empatia e gestão inclusiva. Uma liderança sensibilizada e preparada para lidar com diferentes perfis de colaboradores constitui o alicerce de qualquer política de inclusão bem-sucedida, uma vez que o comportamento das chefias influencia diretamente a cultura organizacional e o sentimento de pertença dos trabalhadores.

Em segundo lugar, é essencial a implementação de programas estruturados de mentoria e acompanhamento, que assegurem o apoio individualizado às pessoas com deficiência intelectual durante as diferentes fases da sua jornada laboral. Estes programas permitem não apenas facilitar a adaptação inicial, mas também garantir um acompanhamento

contínuo que promova o desenvolvimento de competências e a autonomia profissional, reduzindo sentimentos de isolamento ou insegurança.

Outro contributo fundamental prende-se com o desenvolvimento de políticas de recrutamento e integração baseadas em equidade, e não apenas em igualdade formal. Tal implica que os processos de seleção e acolhimento considerem as necessidades e especificidades de cada candidato, assegurando condições justas de participação e evitando práticas padronizadas que, embora aparentemente neutras, acabam por reforçar desigualdades. A inclusão deve ser compreendida não como a aplicação de regras iguais para todos, mas como a criação de oportunidades que reconhecem e valorizam as diferenças.

Acresce ainda a importância da criação de materiais formativos e informativos acessíveis, elaborados em linguagem clara e em formatos diversificados, adequados a diferentes níveis de compreensão. A disponibilização de conteúdos adaptados, visuais e simplificados pode contribuir significativamente para uma melhor integração, aprendizagem e envolvimento das pessoas com deficiência intelectual nas dinâmicas da organização.

Em termos teóricos, este trabalho reforça a relevância do conceito de jornada do colaborador enquanto ferramenta de análise da experiência inclusiva. A aplicação deste modelo ao caso das pessoas com deficiência intelectual permitiu evidenciar as falhas e potencialidades em cada fase da relação laboral, demonstrando que a inclusão deve ser um processo contínuo e transversal, desde a atração até à saída do colaborador. A introdução da variável “deficiência intelectual” neste modelo acrescenta uma dimensão ética e política à gestão de pessoas, alargando o seu alcance para além das métricas de desempenho e produtividade.

Por fim, torna-se imprescindível que as empresas adotem modelos de avaliação de desempenho adaptados, centrados no potencial e na evolução individual de cada colaborador. A avaliação deve ser entendida como um processo formativo e não meramente classificatório, reconhecendo o progresso, o esforço e a superação de desafios pessoais, em vez de se limitar à comparação com padrões generalistas.

A adoção articulada destas práticas representa uma mudança de paradigma na forma como as organizações encaram a deficiência e a inclusão laboral. Ao invés de se limitarem

a cumprir obrigações legais ou a adotar posturas assistencialistas, as empresas passam a valorizar as pessoas com deficiência intelectual enquanto profissionais competentes e cidadãos de pleno direito. Deste modo, a inclusão deixa de ser vista como um gesto de caridade ou responsabilidade social e transforma-se numa estratégia de cidadania e de competência, contribuindo para organizações mais humanas, inovadoras e socialmente responsáveis.

Com base neste novo olhar sobre a inclusão, é possível visualizar de forma prática como as organizações podem atuar ao longo de toda a jornada do colaborador com deficiência intelectual. A tabela 3 que se segue apresenta etapa a etapa, as ações recomendadas para que a inclusão seja eficaz, valorizando competências, promovendo autonomia e reforçando a cultura de cidadania nas empresas.

Tabela 3- Jornada do Colaborador com Deficiência Intelectual

<b>Etapa da Jornada</b>	<b>Boas Práticas Recomendadas</b>	<b>Princípio Orientador</b>
<b>1. Atração e Recrutamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar anúncios de emprego acessíveis, redigidos em linguagem clara e simples</li><li>• Estabelecer parcerias com instituições especializadas (ex.: APPACDM, IEFEP)</li><li>• Implementar processos de recrutamento baseados na equidade, com entrevistas adaptadas às necessidades individuais</li><li>• Formar recrutadores em comunicação inclusiva e empática</li><li>• Avaliar competências reais e potencial de desenvolvimento, e não apenas qualificações formais.</li></ul>	<b>Equidade na seleção:</b> adaptar o processo às capacidades e necessidades, garantindo igualdade real de oportunidades.
<b>2. Integração e Onboarding</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar planos de integração personalizados, com acompanhamento próximo</li><li>• Criar materiais de acolhimento acessíveis (pictogramas, vídeos, linguagem simplificada)</li><li>• Designar um mentor ou colega de referência que facilite a adaptação</li></ul>	<b>Empatia e apoio contínuo:</b> a inclusão constrói-se diariamente através da relação e da compreensão mútua.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar chefias e equipas sobre empatia, diversidade e gestão inclusiva</li> <li>• Assegurar acessibilidade física, comunicacional e digital nos espaços de trabalho.</li> </ul>	
<b>3. Desenvolvimento e Formação Contínua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer formação contínua adaptada, com materiais simplificados e ritmo ajustado</li> <li>• Garantir igualdade de acesso à capacitação e às oportunidades de progressão interna</li> <li>• Implementar programas de mentoria e acompanhamento de longo prazo</li> <li>• Criar planos de carreira realistas, valorizando competências técnicas e sociais</li> <li>• Envolver os colaboradores com deficiência nas decisões e atividades da equipa.</li> </ul>	<b>Desenvolvimento equitativo:</b> investir em competências é promover autonomia e inclusão efetiva.
<b>4. Avaliação e Reconhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar modelos de avaliação personalizados, centrados no progresso individual.</li> <li>• Promover feedback regular e construtivo, utilizando linguagem acessível e visual</li> <li>• Reconhecer publicamente conquistas e contributos individuais</li> <li>• Incentivar a autoavaliação guiada, reforçando a autonomia e o sentido de pertença.</li> </ul>	<b>Reconhecimento do potencial:</b> medir progresso e esforço, não apenas resultados quantitativos.
<b>5. Retenção e Clima Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar políticas integradas de diversidade e inclusão, evitando ações pontuais</li> <li>• Garantir lideranças acessíveis e sensibilizadas para as diferenças individuais</li> <li>• Fomentar relações interpessoais baseadas em respeito, empatia e confiança</li> <li>• Promover comunicação interna transparente e adaptada a diferentes públicos</li> <li>• Incluir as pessoas com deficiência nos mecanismos de feedback e melhoria organizacional.</li> </ul>	<b>Inclusão vivida:</b> a pertença é construída diariamente através de práticas de respeito e valorização.

<p><b>6. Progressão e Continuidade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar planos de progressão profissional ajustados às capacidades e expectativas individuais</li> <li>• Rever periodicamente funções e responsabilidades em diálogo com o colaborador</li> <li>• Promover mobilidade interna, quando adequada, garantindo acompanhamento</li> <li>• Assegurar reconhecimento salarial e social justo, proporcional ao contributo.</li> </ul>	<p><b>Crescimento com dignidade:</b> o mérito e a progressão devem incluir todas as pessoas.</p>
<p><b>7. Saída e Transição</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar processos de saída acompanhados, com apoio psicológico e social.</li> <li>• Realizar entrevistas de saída acessíveis e construtivas.</li> <li>• Manter redes de contacto pós-emprego (ex-colaboradores, referências, programas de reintegração).</li> </ul>	<p><b>Encerramento digno e respeitoso:</b> a inclusão termina com reconhecimento e valorização da pessoa.</p>

#### 5.4. Limitações do Estudo

Uma das limitações identificadas, prende-se com a ausência de elementos empíricos que evidenciem as especificidades da deficiência intelectual face a outras deficiências. De facto, muitos dos achados poderiam aplicar-se genericamente a pessoas com deficiência física ou sensorial. Esta limitação decorre, em parte, da homogeneidade discursiva das entrevistas e da ausência de questões diferenciadas que explorassem as especificidades cognitivas e adaptativas da deficiência intelectual. No entanto, a análise teórica e empírica permite identificar algumas nuances relevantes.

Outra limitação relaciona-se com a dimensão e natureza da amostra. O número de participantes, embora suficiente para uma análise qualitativa, não permite generalizações estatísticas. As perceções recolhidas refletem contextos organizacionais específicos e podem não representar a diversidade de setores e regiões do país.

Do ponto de vista metodológico, importa reconhecer algumas limitações relacionadas com a natureza qualitativa deste estudo. A principal prende-se com o facto de os dados

recolhidos assentarem em autodeclarações, tanto dos gestores de recursos humanos como das pessoas com deficiência intelectual. Este tipo de dado, ainda que fundamental para compreender perceções e experiências, pode ser influenciado por enviesamentos de desejabilidade social, isto é, pela tendência natural dos participantes em apresentar respostas consideradas socialmente corretas ou desejáveis, sobretudo quando o tema envolve questões éticas e de inclusão. Assim, é possível que algumas respostas reflitam mais o discurso institucional do que a experiência vivida de forma genuína.

Além disso, a triangulação de métodos, combinando entrevistas com observação direta em contexto de trabalho ou com relatos de terceiros (tutores, colegas, formadores), poderia reforçar a validade dos resultados, oferecendo uma visão mais ampla e equilibrada das experiências de inclusão. Deste modo, seria possível ultrapassar as limitações associadas à dependência exclusiva de relatos verbais e construir uma análise mais representativa e aprofundada das dinâmicas de inclusão laboral das pessoas com deficiência intelectual.

## **5.5. Considerações Finais**

A inclusão laboral das pessoas com deficiência intelectual em Portugal revela-se como um processo ainda em construção, marcado por avanços normativos relevantes, mas por uma implementação prática desigual. Esta investigação demonstrou que, apesar de um enquadramento legal progressista e de uma crescente consciência social sobre a importância da diversidade, as práticas organizacionais permanecem condicionadas por barreiras estruturais, culturais e atitudinais.

O estudo confirmou que a igualdade, frequentemente proclamada nas políticas internas das organizações, não se traduz automaticamente em equidade. A ausência de adaptações personalizadas, de comunicação acessível e de formação específica para gestores e equipas evidencia uma lacuna entre o discurso e a prática. Assim, a inclusão, entendida como um direito humano fundamental (ONU, 2006), continua a depender, em larga medida, da sensibilidade individual de determinados profissionais e da mediação de entidades externas, como associações e instituições de apoio. Esta dependência demonstra que a inclusão plena ainda não é um reflexo natural da cultura organizacional portuguesa, mas um esforço pontual de compromisso social.



A análise das experiências recolhidas evidencia que o trabalho representa, para as pessoas com deficiência intelectual, muito mais do que um meio de subsistência económica. Ele é uma via essencial para a construção da identidade pessoal, para o exercício da autonomia e para o fortalecimento da autoestima. Como mostram as narrativas dos participantes, o trabalho oferece-lhes reconhecimento, pertença e oportunidade de contribuição social, dimensões centrais de cidadania. No entanto, este potencial transformador é frequentemente limitado pela persistência de preconceitos subtis, pela falta de progressão profissional e pela escassa valorização das suas competências.

Por outro lado, a perspectiva dos gestores de recursos humanos revelou um esforço crescente para incorporar práticas inclusivas, embora ainda dominadas por uma lógica de “tratamento igualitário”. Tal abordagem, embora bem-intencionada, tende a ignorar as diferenças cognitivas e adaptativas que caracterizam a deficiência intelectual. A gestão inclusiva, conforme defendem Plaskoff (2017) e Morgan (2017), requer uma visão centrada na experiência do colaborador — uma gestão que reconheça a singularidade e promova um ambiente de aprendizagem e empatia. A investigação mostrou que quando existem mecanismos de tutoria, feedback contínuo e oportunidades de contacto entre colegas, as barreiras simbólicas diminuem e o sentimento de pertença aumenta.

Estas constatações confirmam a pertinência do modelo biopsicossocial da deficiência (Mota & Bousquat, 2021), que desloca o foco do indivíduo para a interação entre fatores pessoais, sociais e ambientais. No contexto laboral, a deficiência intelectual não deve ser entendida como uma limitação inerente, mas como o resultado da interação entre as características cognitivas do indivíduo e as condições do ambiente de trabalho. A falta de comunicação acessível, de formação adequada ou de ajustamentos razoáveis é que transforma a diferença numa desvantagem. Assim, a verdadeira inclusão não reside em eliminar as diferenças, mas em transformar o contexto para que a diversidade de capacidades seja reconhecida e valorizada.

Este estudo oferece também uma leitura crítica sobre o papel das organizações enquanto agentes de mudança social. As empresas que implementam práticas inclusivas não apenas cumprem obrigações legais, mas contribuem para redefinir os padrões de produtividade, competência e sucesso. Uma cultura empresarial verdadeiramente inclusiva reconhece que o valor de uma organização não reside apenas nos seus resultados económicos, mas na forma como integra a pluralidade humana no seu quotidiano. A inclusão das pessoas

com deficiência intelectual torna-se, assim, um indicador de maturidade ética e de sustentabilidade social. No entanto, a concretização desse ideal exige uma mudança paradigmática: da inclusão como obrigação moral para a inclusão como estratégia organizacional de valor partilhado.

Por fim, as considerações finais permitem reafirmar que a inclusão laboral é, simultaneamente, um direito e uma oportunidade. Um direito, porque assegura o cumprimento dos princípios constitucionais de igualdade e dignidade humana. Uma oportunidade, porque potencia ambientes de trabalho mais diversos, criativos e inovadores.

As organizações que reconhecem a diferença como fonte de aprendizagem e de valor coletivo não apenas promovem justiça social, mas também fortalecem a sua própria sustentabilidade e reputação.

Assim, o percurso inclusivo das pessoas com deficiência intelectual deve ser entendido como um processo de coevolução entre indivíduo e organização, um caminho que exige paciência, empatia e compromisso partilhado. A consolidação de uma cultura laboral verdadeiramente inclusiva em Portugal dependerá da capacidade de traduzir o conhecimento produzido em ações concretas, mensuráveis e transformadoras.

A inclusão não é apenas uma meta ética, mas uma condição de futuro para organizações mais humanas, justas e resilientes.

## 6. Referências e Bibliografia

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: The role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440–458. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12148>
- Aichner, T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 22. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00707-y>
- Almeda, J., & Pinto, J. (1995). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bautista, R. (1997). *Necessidades educativas especiais*. Lisboa: Editora Dinalivro.
- Bisol, C. A., Pegorini, N. N., & Valentini, C. B. (2017). Pensar a deficiência a partir dos modelos médico, social e pós-social. *Cadernos de Pesquisa*, 24(1), 87–100. <https://doi.org/10.18764/2178-2229.v24n1p87-100>
- Borges, N. C., & Pinto, P. C. (2021). (Re)Inserção profissional de pessoas com deficiência: Perceções das medidas contrato emprego inserção e contrato emprego inserção+ por beneficiários e promotores. *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, 8(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.21814/rlec.3532>
- Carvalho-Freitas, M. N. D. (2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: Um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(spe), Artigo spe. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000500009>

- Carvalho-Freitas, M. N. D., & Marques, A. L. (2010). Formas de ver as pessoas com deficiência: Um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300007>
- Cook, L. H., & Shinew, K. J. (2014). Leisure, work, and disability coping: “I mean, you always need that ‘in’ group”. *Leisure Sciences*, 36(5), 420–438. <https://doi.org/10.1080/01490400.2014.912167>
- Costa, S. (2007). *Dignidade humana e pessoa com deficiência: Aspectos legais trabalhistas*. Ltr Editora.
- Courtenay, K. (2020). Covid-19: Challenges for people with intellectual disability. *BMJ*, 1609. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1609>
- Coutinho, C. M. P. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª ed.). Almedina.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Cunha, A. C. C. P. (2021). Deficiência como expressão da questão social. *Serviço Social & Sociedade*, 141, 303–321. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.251>
- D’Hainaut, L., Lopes, A. R., & Lopes, M. da C. C. (1997). *Conceitos e métodos da estatística: Uma variável a uma dimensão* (2ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Dias, R. I. R., Vieira, A. C., Bergamaschi, R. D., Volpato, A. N., Pereira, L. A., Silva, C. A. M. D., ... Stanco, S. C. F. (2023). Empregabilidade e desenvolvimento profissional em indivíduos autistas: Desafios e oportunidades. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, 5(5), 4800–4812. <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n5p4800-4812>
- Dion, J., Paquette, G., Tremblay, K.-N., Collin-Vézina, D., & Chabot, M. (2018). Child maltreatment among children with intellectual disability in the Canadian

- incidence study. *American Journal on Intellectual and Developmental Disabilities*, 123(2), 176–188. <https://doi.org/10.1352/1944-7558-123.2.176>
- DSM-5. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). American Psychiatric Association.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286–1300. <https://doi.org/10.1177/00027640021955865>
- Fontes, F. (2009). Pessoas com deficiência e políticas sociais em Portugal: Da caridade à cidadania social. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 86, 73–93. <https://doi.org/10.4000/rccs.233>
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (3ª ed.). Lusociência.
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19(4), 289–306. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765>
- García Blanco, J. M., & Gutiérrez Palacios, R. (2024). Inserción laboral y desigualdad en el mercado de trabajo: Cuestiones teóricas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 75, 269–293. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.115.269>
- Guia para a formulação de políticas nacionais de emprego. (2013). OIT. <https://www.ilo.org/pt-pt/publications/guia-para-formula%C3%A7%C3%A3o-de-pol%C3%ADticas-nacionais-de-emprego>
- Haguette, A. (2019). Metodologias qualitativas na sociologia. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 75(179-180-181). <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.75i179-80-81.1172>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Sílabo.

- Kasparavičiūtė-Sungailė, U., Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., & Subačienė, R. (2024). Employee experience conditions: Construct validation and analysis of the impact on employee engagement and intention to leave the organisation. *Economics & Sociology*, 17(2), 80–102. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2024/17-2/4>
- Klimoski, R., & Donahue, L. (1997). HR strategies for integrating individuals with disabilities into the workplace. *Human Resource Management Review*, 7(1), 109–125. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90007-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90007-3)
- Kulkarni, M., & Gopakumar, K. V. (2014). Career management strategies of people with disabilities. *Human Resource Management*, 53(3). <https://doi.org/10.1002/hrm.21570>
- Kulkarni, M., & Valk, R. (2010). Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for people with disabilities. *IIMB Management Review*, 22(4). <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2010.10.004>
- Leite, F. E., & Barros. (2024). O processo histórico de construção e humanização do indivíduo com deficiência intelectual. *Revista DisSoL - Discurso, Sociedade e Linguagem*, 19(19). <https://doi.org/10.35501/dissol.v19i19.1139>
- Lengnick-Hall, M. L. (2007). *Hidden talent: How leading companies hire, retain, and benefit from people with disabilities*. Praeger.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*.
- Lorenzo, S. M., & Silva, N. R. (2017). Contratação de pessoas com deficiência nas empresas na perspectiva dos profissionais de recursos humanos. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 23(3), 345–360. <https://doi.org/10.1590/s1413-65382317000300003>
- Maia, N., Nabais Sá, M. J., Melo-Pires, M., De Brouwer, A. P. M., & Jorge, P. (2021). Intellectual disability genomics: Current state, pitfalls and future challenges. *BMC Genomics*, 22(1), 909. <https://doi.org/10.1186/s12864-021-08227-4>

- Marotti, J., Galhardo, A. P. M., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, T. N., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em pesquisa clínica: Tamanho da amostra. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), 186–194.
- Martinho, A. L. (2024). Challenges and dilemmas faced by labor market integration support providers in Portugal. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 28, 36–53. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2023.27.11>
- Martins, H. H. T. D. S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 30(2), 289–300. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007>
- McNally, P., Taggart, L., & Shevlin, M. (2021). Trauma experiences of people with an intellectual disability and their implications: A scoping review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 34(4), 927–949. <https://doi.org/10.1111/jar.12872>
- Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., & Bartram, T. (2017). HRM practices that support the employment and social inclusion of workers with an intellectual disability. *Personnel Review*, 46(8), 1475–1492. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0105>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Mota, P. H. D. S., & Bousquat, A. (2021). Deficiência: Palavras, modelos e exclusão. *Saúde em Debate*, 45(130), 847–860. <https://doi.org/10.1590/0103-1104202113021>
- Newton, R., Ormerod, M., & Thomas, P. (2007). Disabled people's experiences in the workplace environment in England. *Equal Opportunities International*, 26(6), 610–623. <https://doi.org/10.1108/02610150710777079>

- Organização das Nações Unidas (ONU). (2006). *Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência*. <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>
- Organização Mundial da Saúde. (2012). *Relatório mundial sobre a deficiência* (Lexicus Serviços Lingüísticos, Trad.). Organização Mundial da Saúde / The World Bank.
- Palhares, J. V., Souza Dos Santos, A. A. A. D., Rosa, M. E. A., & Santos, T. L. B. (2020). O caráter inclusivo das práticas de recursos humanos nas organizações: Um estudo de caso no sul de Minas Gerais. *Caderno de Administração*, 27(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v27i1.50541>
- Pereira, J. A., & Saraiva, J. M. (2017). Trajetória histórico-social da população deficiente. *SER Social*, 19(40), 168–185. [https://doi.org/10.26512/ser\\_social.v19i40.14677](https://doi.org/10.26512/ser_social.v19i40.14677)
- Pietyra, P. (2023). Designing employee experience for customer and talent retention. *Touchpoint*, 14(1).
- Pinto, P. C. (2011). At the crossroads: Human rights and the politics of disability and gender in Portugal. *Alter*, 5(2), 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2011.02.005>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2012). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Universidade Feevale.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo. <https://netbib.ipv.pt/capas/ESTGV/20170886.pdf>
- Revillard, A. (2022). Disabled people working in the disability sector: Occupational segregation or personal fulfilment? *Work, Employment and Society*, 36(5), 875–892. <https://doi.org/10.1177/09500170221080401>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.



- Schloemer-Jarvis, A., Bader, B., & Böhm, S. A. (2022). The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: A systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 45–98. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996433>
- Shaw, J., Wickenden, M., Thompson, S., & Mader, P. (2022). Achieving disability inclusive employment – Are the current approaches deep enough? *Journal of International Development*, 34(5), 942–963. <https://doi.org/10.1002/jid.3692>
- Simonet, P., & Chatigny, C. (2018). Observations between quantitative and qualitative methods: Shared contributions from an ergonomist and an occupational psychologist. In *Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association* (pp. 1860–1866). Springer.
- Skelly, A. (2020). Trauma exposure and the importance of attachment in people with intellectual disabilities. *FPID Bulletin: The Bulletin of the Faculty for People with Intellectual Disabilities*, 18(1), 15–19. <https://doi.org/10.53841/bpsfpid.2020.18.1.15>
- Snyder, S. L., & Mitchell, D. T. (2006). *Cultural locations of disability*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.1080/15017410701345365>
- Spencer, J. C. (1993). The usefulness of qualitative methods in rehabilitation: Issues of meaning, context, and change. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 74(2), 119–126.
- Sullivan, P. M., & Knutson, J. F. (2000). Maltreatment and disabilities: A population-based epidemiological study. *Child Abuse & Neglect*, 24(10), 1257–1273. [https://doi.org/10.1016/S0145-2134\(00\)00190-3](https://doi.org/10.1016/S0145-2134(00)00190-3)
- Touchpoint. (2023). Special issue on employee experience. *Service Design Network*.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. SHRM.
- Vieira, C. M., Vieira, P. M., & Francischetti, I. (2015). Profissionalização de pessoas com deficiência: Reflexões e possíveis contribuições da psicologia. *Revista Psicologia*

*Organizações e Trabalho*, 15(4), 352–361.  
<https://doi.org/10.17652/rpot/2015.4.612>

## 7. Apêndices

### Apêndice I: Guião de entrevista pessoas com deficiência

#### Grupo A – Introdução e Confidencialidade

Bom dia/boa tarde,

Antes de mais, gostaria de agradecer pela disponibilidade e pelo tempo dedicado a esta entrevista. O meu nome é Joana e estou a realizar esta entrevista no âmbito do meu mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O objetivo desta conversa é compreender as boas práticas de recrutamento inclusivo, em particular a experiência das pessoas com deficiência na inclusão no mercado de trabalho.

Gostaria de reforçar que todas as informações partilhadas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins académicos. Se estiver de acordo, podemos então começar com a primeira questão.

#### Grupo B – Identificação do Entrevistado

1. Qual é o teu nome?
2. Qual é a tua idade?
3. Qual é a tua profissão atual?
4. Qual é o teu grau de escolaridade?

#### Grupo C – Questões Específicas

##### *1. Processo de Recrutamento*

- Como encontraste o atual emprego? Alguém te ajudou?
- Realizaste uma entrevista? Como foi essa experiência? Foi fácil ou difícil? Porquê?  
Sentiste confortável durante a entrevista?
- Sentiste que a empresa estava preparada para te receber desde o início?

##### *2. Integração e Acompanhamento*

- Como foi o teu primeiro dia de trabalho? Alguém explicou as funções e tiveste alguém a acompanhar-te?
- A empresa fez alguma adaptação para facilitar o teu trabalho (materiais de apoio, horários flexíveis, apoio de um mentor)? Essas adaptações ajudaram? O que teria sido útil?
- Como foste recebido pelos colegas e supervisores? Sentiste-te bem acolhido?

### *3. Desenvolvimento e Progressão na Carreira*

- Recebeste apoio no teu trabalho para melhorar as tuas competências? Existe alguém na empresa que te ajude quando precisas?
- Sentes que podes fazer perguntas quando tens dúvidas?
- Como é a tua relação com os colegas e supervisores? Sentes-te respeitado e incluído?
- Alguma vez sentiste preconceito ou discriminação? Se sim, podes dar um exemplo?
- Gostarias de ter mais formação ou oportunidades de crescimento dentro da empresa? Em que áreas?
- Já te ofereceram formação ou oportunidades para aprender novas funções?

### *4. Processo de Saída*

- Alguma vez pensaste em sair do emprego? Porquê?
- O que a empresa poderia melhorar para que te sentisses mais satisfeito no trabalho?
- Quais são os teus planos e aspirações para o futuro profissional?
- Que conselho darias a outras pessoas com deficiência que estão à procura de emprego?

## **Apêndice II: Guião de entrevista recursos humanos**

### **Grupo A – Introdução e Confidencialidade**

Bom dia/boa tarde,

Antes de mais, gostaria de agradecer pela disponibilidade e pelo tempo dedicado a esta entrevista. O meu nome é Joana e estou a realizar esta entrevista no âmbito do meu mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O objetivo desta conversa é compreender as boas práticas de recrutamento inclusivo, especialmente na inclusão de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho.

Gostaria de reforçar que todas as informações partilhadas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins académicos. Se estiver de acordo, podemos então começar com a primeira questão.

### **Grupo B – Identificação do Entrevistado**

Cargo atual: \_\_\_\_\_

Área/Departamento: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência na função: \_\_\_\_\_

### **Grupo C – Questões Específicas**

#### ***1. Processo de Recrutamento***

- 1.1. Que estratégias são utilizadas para atrair candidatos com deficiência?
- 1.2. Como garantem que as descrições de funções e os anúncios de emprego são acessíveis e incentivam a candidatura de PCD?
- 1.3. Existem parcerias com instituições especializadas na capacitação e integração de PCD?
- 1.4. A equipa de recrutamento recebe formação específica sobre diversidade e inclusão?
- 1.5. Como é feita a avaliação das competências dos candidatos com deficiência? Os critérios diferem das pessoas sem deficiência?
- 1.6. Que desafios já enfrentou no recrutamento de PCD e como foram superados?

## *2. Integração e Acompanhamento*

- 2.1. Como é feita a integração e acompanhamento de colaboradores com deficiência?
- 2.2. Existe um plano de onboarding específico para colaboradores com deficiência?
- 2.3. A organização promove ações de sensibilização para equipas que irão trabalhar diretamente com colaboradores com deficiência?
- 2.4. Existem mecanismos de apoio, como mentoria ou acompanhamento psicológico, para colaboradores com deficiência?

## *3. Desenvolvimento e Progressão na Carreira*

- 3.1. Como é feito o processo de desenvolvimento e progressão de carreira de colaboradores com deficiência?
- 3.2. Existem programas de formação contínua ou ajustamento de funções para PCD?
- 3.3. Quanto à avaliação de desempenho, é feita alguma adaptação ou sente necessidade de adaptar algum elemento?

## *4. Processo de Saída*

- 4.1. São realizadas entrevistas de saída para entender os desafios e motivos da saída das PCD?
- 4.2. Existem programas de apoio à transição para novas oportunidades no mercado de trabalho?
- 4.3. A organização recolhe feedback de ex-colaboradores com deficiência para melhorar as suas práticas inclusivas?