

COMO RECRUTAR E INTEGRAR PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

TOOLKIT PARA EMPRESAS



Com o apoio de:

**SANTA
CASA**

Misericórdia de Lisboa. Por boas causas.



GRACE

FICHA TÉCNICA



TÍTULO

Como recrutar e integrar pessoas com deficiência: Toolkit para empresas

AUTORIA

GRACE – Empresas Responsáveis

PARCEIRO

Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

ASSESSORIA TÉCNICA

Sector 3 – Social Brokers

DESENVOLVIMENTO DE CONTEÚDOS

Maria Manuel Pedrosa

DESIGN E PAGINAÇÃO

Cláudia Gaminha | industrialcriativa.pt/gaminha

Ricardo Xavier | industrialcriativa.pt/xavier

2ª Edição Janeiro 2023

Comente esta publicação para grace@grace.pt

AGRADECIMENTOS

- ▶ Área Metropolitana do Porto, pela caminhada conjunta nesta temática
- ▶ Empresas Associadas que partilharam o seu saber e casos práticos, em formato de entrevista ou na iniciativa GRACE, Café com Tema, sem as quais não seria possível este Toolkit
 - [Auchan](#)
 - [Casa Família Oliveira Guimarães](#)
 - [CUF](#)
 - [El Corte Inglés](#)
 - [Jerónimo Martins](#)
 - [LIPOR](#)
 - [PRIO](#)
 - [Repsol](#)
 - [Santander](#)
 - [Manicómio](#)
 - [Nannarella](#)
- ▶ Diversos colaboradores com deficiência, que deram o seu testemunho
- ▶ Filomena Esteves de Carvalho, membro dos Órgãos Sociais do GRACE em representação da Essilor, pela revisão global dos conteúdos
- ▶ Miguel Mata, Diretor Técnico da Associação Quinta Essência, pela revisão técnica
- ▶ Um agradecimento especial a Nathalie Ballan, membro da Direção do GRACE em representação da Sair da Casca, e a Ana Monteiro, à data gestora deste projeto na equipa GRACE, pela coordenação e pelo dedicado investimento.



PREFÁCIO



As pessoas com deficiência (PcD) representam cerca de 15% da população mundial. Apesar de constituírem "uma das maiores minorias", continuam a ser alvo de discriminações diversas, incluindo no acesso ao trabalho digno. Em Portugal, os dados também revelam uma situação preocupante. Desde logo, nos últimos anos, menos de 1/3 das PcD desempregadas registadas no IEF, encontram um emprego. O que significa que mais de 2/3 dessas pessoas ficam, ano após ano, privadas da dignidade de se sustentarem a si próprias, numa amputação de cidadania a que a Sociedade como um todo não pode ficar indiferente. E, neste âmbito, o papel das empresas é incontornável.

Apesar de recentes sinais positivos - como o facto de serem cada vez mais as empresas que reconhecem a sua responsabilidade na empregabilidade destas pessoas e que têm programas de contratação e integração verdadeiramente inclusivos - permanecem muitos fatores que restringem o acesso das PcD ao mercado de trabalho. E um deles é, justamente, o receio que muitos empregadores ainda sentem, o qual resulta, essencialmente, de não se encontrarem familiarizados com esta realidade.

É certo que a chamada "Lei das Quotas", que estabelece limiares mínimos de integração laboral de PcD, ao pressionar as empresas a contratar estas pessoas, pode constitui, para estas, uma importante alavanca de integração no mercado de trabalho. Mas é claro que a lei, por si só, não é suficiente para derrubar preconceitos enraizados no mundo corporativo ou para conduzir à construção de boas práticas de recrutamento inclusivo. Por sua vez, as empresas, por mais que queiram contribuir, nem sempre dispõem do know-how necessário para uma verdadeira integração de PcD. Nesta como noutras matérias, a partilha de boas práticas pelas empresas que estão mais avançadas, ajuda as demais a progredirem no caminho do recrutamento inclusivo de PcD. Disponibilizar aos gestores e colaboradores das empresas ferramentas úteis e práticas é, assim, um importante passo no sentido da resolução de um problema ao qual nenhuma empresa responsável pode virar as costas. É esse o objetivo deste Toolkit, que junta o saber dos melhores guias internacionais e da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, e espelha de forma prática a experiência acumulada de várias empresas associadas GRACE que "desbravaram caminho" e que, generosamente, partilham o seu conhecimento, os seus desafios e as soluções encontradas para os enfrentar, constituindo um testemunho real para inspirar e incentivar outras organizações. É a partir deste conjunto de experiências que se constrói este Toolkit, organizado por fases sequenciais que, passo a passo, apoiam organizações a construir o seu programa de emprego inclusivo. Um instrumento que se espera útil para quem não começou ainda esta jornada, mas também para quem quer aprofundar práticas existentes.

No GRACE, queremos que esta seja uma oportunidade para a afirmação de empresas mais diversas e inclusivas. Neste tema, como em tantos outros, às empresas cabe um papel essencial, que estas não deixarão de desempenhar!

Margarida Couto – Presidente do GRACE em representação da Vieira de Almeida & Associados



A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa tem conseguido, ao longo dos seus mais de cinco séculos, proporcionar as melhores e mais inovadoras respostas no apoio aos mais desprotegidos, objetivo fundamental da sua atividade e, de uma forma mais vasta, a promoção da qualidade de vida de todos nós.

No âmbito da realização dos seus fins estatutários, a SCML procura diariamente executar as práticas inscritas na "Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência" adotando o novo paradigma da inclusão na sua plenitude, sendo que a participação, a autonomia e a autodeterminação das pessoas com deficiência são a base de partida.

A garantia do pleno acesso e do gozo dos direitos humanos das pessoas com deficiência em todos os aspetos da sua vida são premissas obrigatórias para alcançarmos um melhor futuro comum.

As barreiras físicas, culturais e psicológicas ainda são imensas, cabe a todos nós, individualmente, criar ambientes inclusivos onde as diferenças de todos sejam acolhidas e respeitadas.

A inserção no mercado de trabalho e o acesso a um emprego digno e de qualidade são, para todas as pessoas, condições indispensáveis para o exercício de uma vida independente.

Infelizmente para as pessoas com deficiência a taxa de atividade é bem inferior à média nacional, não permitindo a muitas e muitos uma vida fora dos limiares de pobreza.

A erradicação da pobreza, o acesso a um trabalho digno, a redução das desigualdades e as parcerias para a implementação destes objetivos são uma premissa da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

As aspirações de um novo modelo de sociedade, mais sustentável e mais inclusivo, impõem a determinação de objetivos e metas globais que exigem esforços comuns a todas as organizações.

A Santa Casa, a fim de responder à urgência do apelo para acelerar a transição, para além da criação de uma agência de empregabilidade - VALOR T, criou mais uma ferramenta, em parceria com o GRACE - O Toolkit "Como Recrutar e Integrar Pessoas com Deficiência", que tem como ambição ajudar as organizações a implementar estratégias de promoção da Diversidade.

É sabido por todos nós, que as experiências de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho tem sido um fator de valorização das empresas, quer pelo aumento da produtividade, quer pela perceção positiva da sociedade.

O caminho é longo, e não é fácil, mas é por essa razão que estamos todos aqui, empenhados em fazer mais e melhor.

Sérgio Cintra – Administrador Executivo responsável pelo Departamento da Ação Social e Empreendedorismo e Economia Social da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa



PORQUÊ ESTE TOOLKIT

Este Toolkit destina-se a gestores e técnicos de Recursos Humanos, Responsabilidade Social Corporativa, Comunicação e Relações Públicas, entre outros, com o objetivo de os apoiar na integração profissional de pessoas com deficiência (PcD), identificando o melhor talento para as suas organizações e contribuindo para uma sociedade mais inclusiva. Ampliar a diversidade no local de trabalho espelha a pluralidade e a riqueza da própria sociedade. Quanto mais diversas forem as empresas, mais capazes se tornam de atrair talento, de aumentar a satisfação dos colaboradores, de melhorar a orientação ao cliente e de ir ao encontro das expectativas cada vez maiores de clientes e investidores; no fundo, de assegurar a sua licença para operar e sustentabilidade.

OBJETIVOS

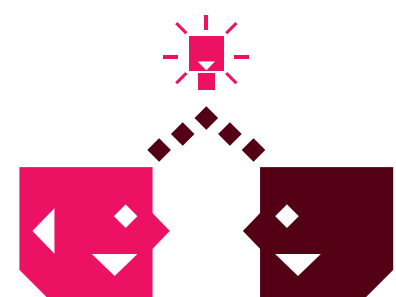
O TOOLKIT APRESENTA FERRAMENTAS PARA:

- ▶ Estar em conformidade com a legislação aplicável
- ▶ Desenvolver estratégias de promoção de inclusão
- ▶ Desenhar processos de recrutamento inclusivo
- ▶ Identificar e ultrapassar barreiras à integração de pessoas com deficiência, quer sejam físicas, comunicacionais ou comportamentais/atitudinais
- ▶ Colaborar com organizações sociais que promovem a integração, empregabilidade e emprego de pessoas com deficiência
- ▶ Aprofundar boas práticas com recurso a exemplos de inclusão bem-sucedida

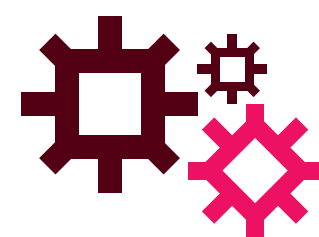
COMO CONSULTAR

O Toolkit está organizado por 5 FASES sequenciais respeitantes à criação de um programa de emprego inclusivo.

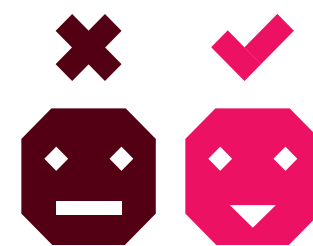
Como as empresas se encontram em diferentes estádios de desenvolvimento nesta área, o guia pode ser utilizado pela sequência apresentada, nos casos em que se está a construir um programa de integração de raiz, ou podem consultar-se apenas algumas etapas conforme se necessite de repensar ou melhorar uma determinada fase do programa. Todo o documento está preparado para poder navegar em cada uma das fases, clicando nas mesmas a partir do índice, ou dos capítulos. Dentro dos capítulos/fases, no canto inferior direito, encontra-se sempre visível o botão do índice, clicável para voltar ao mesmo sempre que necessário.



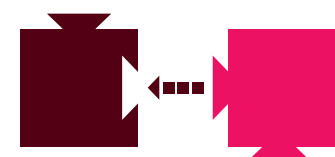
▶ 1ª FASE
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO



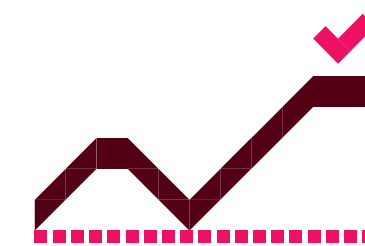
▶ 2ª FASE
PREPARAR
PARA A AÇÃO



▶ 3ª FASE
RECRUTAR
E SELECIONAR



▶ 4ª FASE
ACOLHER
E INTEGRAR



▶ 5ª FASE
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS

Funcionalidade dos botões do Toolkit:



Para **informação suplementar** consulte as Fichas Inclusivas ou fontes adicionais.



EM DIRETO

E como é útil e inspirador a partilha de experiência, encontra testemunhos **“Em direto”**.



CASO PRÁTICO

Casos práticos, e sugestões de empresas Associadas GRACE com um histórico significativo de integração de PcD nas suas equipas.



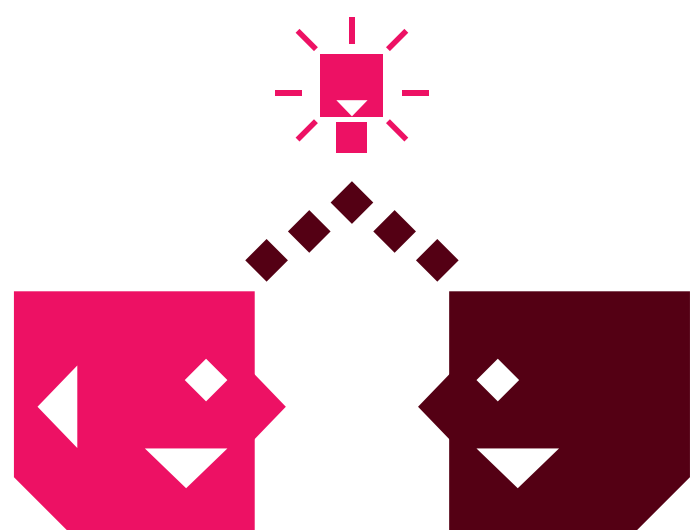
ÍNDICE

Voltar ao índice sempre para **mudar de capítulo ou subcapítulo** diretamente.

ÍNDICE

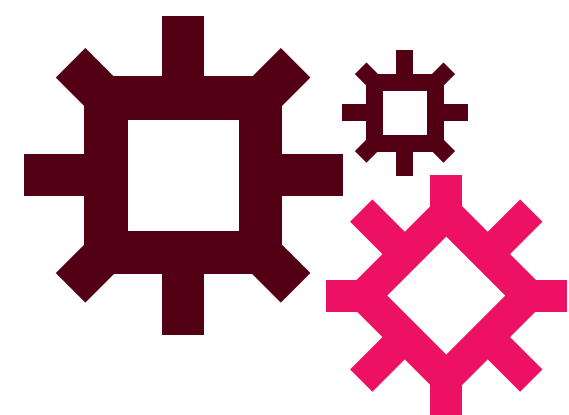
COMO RECRUTAR E INTEGRAR PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

TOOLKIT PARA EMPRESAS



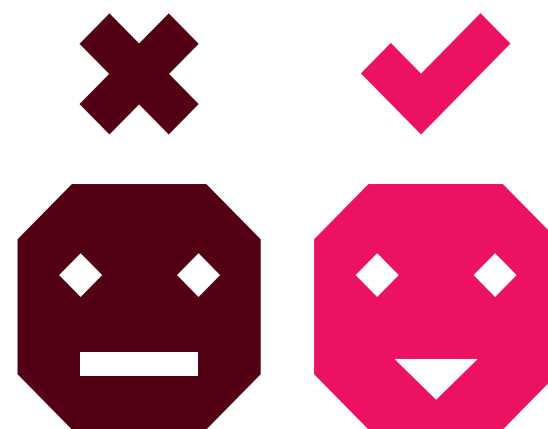
► 1ª FASE ASSUMIR UM COMPROMISSO ESTRATÉGICO

- O MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL E O CONTEXTO LEGAL
- QUE DEFINIÇÃO PARA A DEFICIÊNCIA
- DESAFIOS E MOTIVAÇÕES PARA UM COMPROMISSO
- AMBIÇÃO E ESTRATÉGIA



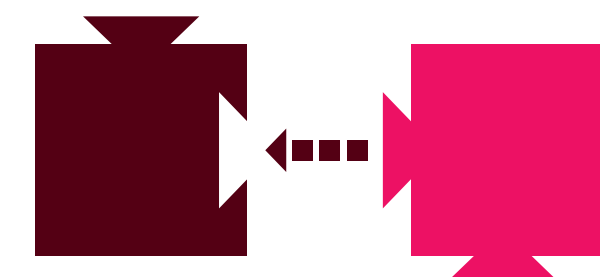
► 2ª FASE PREPARAR PARA A AÇÃO

- PROCURAR PARCEIROS PARA ACONSELHAMENTO E MEDIAÇÃO
- FAZER DIAGNÓSTICO SOBRE O ATUAL DESEMPENHO DA EMPRESA
- PREPARAR E LANÇAR O PROGRAMA DE EMPREGO INCLUSIVO
- APROFUNDAR AS PRÁTICAS DE INCLUSÃO



► 3ª FASE RECRUTAR E SELECIONAR

- ENQUADRAR AS HABILITAÇÕES E COMPETÊNCIAS
- ESTUDAR FUNÇÕES E PERFIL DO CANDIDATO
- PREPARAR O RECRUTAMENTO
- CRIAR ANÚNCIOS DE EMPREGO INCLUSIVOS
- ADAPTAR PROCEDIMENTOS



► 4ª FASE ACOLHER E INTEGRAR

- UM TUTOR PARA ACOLHER E ACOMPANHAR
- PREPARAR O PLANO DE ACOLHIMENTO E O PRIMEIRO DIA DE TRABALHO
- TREINAR E FORMAR
- ADAPTAR O POSTO DE TRABALHO

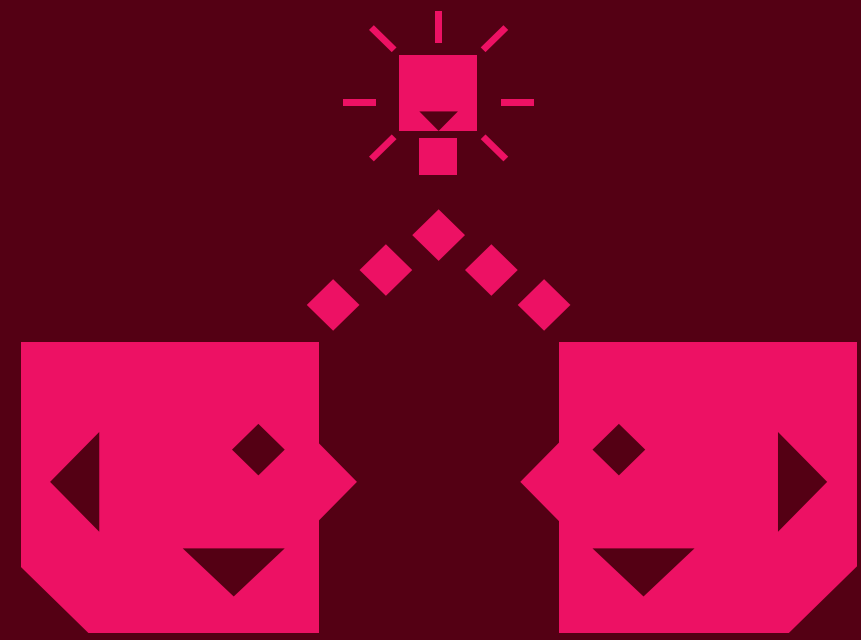


► 5ª FASE DESENVOLVER RELAÇÕES DURÁVEIS

- AVALIAR O DESEMPENHO PARA MANTER A EQUIDADE
- PROMOVER O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
- APOIAR COLABORADORES QUE ADQUIRIRAM DEFICIÊNCIA
- AVALIAR E REPORTAR O DESEMPENHO DA EMPRESA



1ª FASE



**ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO**

Com o apoio de:

**SANTA
CASA**

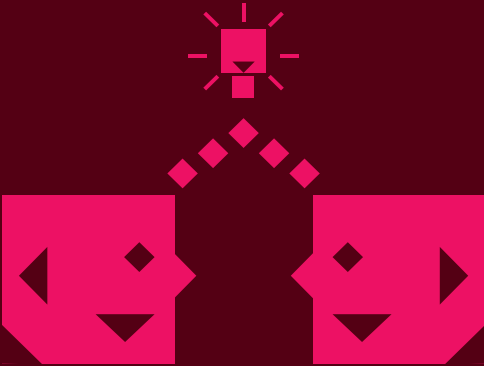
Misericórdia de Lisboa. Por boas causas.



GRACE

1ª FASE

ASSUMIR COMPROMISSO ESTRATÉGICO



Introdução à dificuldade de acesso ao trabalho das pessoas com deficiência e ao quadro de responsabilidade legal para assegurar igualdade de oportunidades e não discriminação, do qual a “Lei das Quotas” é o mais recente e determinante. Tratando-se, antes de tudo, de uma questão de diversidade e inclusão, dá-se a conhecer a deficiência, para além da sua vulnerabilidade, como uma oportunidade para a empresa criar um ambiente de trabalho assente na valorização individual e coletiva. Apresentam-se recursos e ferramentas que apoiam esta fase de decisão estratégica.

TEMAS

- ▶ O mercado de trabalho em Portugal e o contexto legal
- ▶ Que definição para a deficiência
- ▶ Desafios e motivações para um compromisso
- ▶ Ambição e estratégia

OBJETIVOS

- ▶ Dar um panorama geral do contexto do mercado de trabalho e do enquadramento legal
- ▶ Rever o conceito de deficiência à luz da inclusão
- ▶ Estimular a reflexão e o debate na empresa sobre os benefícios do emprego inclusivo
- ▶ Apoiar a definição do posicionamento estratégico da empresa face ao tema

▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS

O MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL E O CONTEXTO LEGAL

AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

Apesar da produção legal e da redução de algumas barreiras sociais e físicas, permanecem inúmeros fatores discriminatórios que restringem o acesso das pessoas com deficiência (PcD) ao mercado de trabalho e às oportunidades de desenvolver um percurso profissional prolongado e com evolução na carreira. Por isso, em 2020, as PcD representavam apenas 0,59% (n=13902) dos recursos humanos das empresas com mais de 10 trabalhadores e, destas, 73,8% tinha um grau moderado de incapacidade (entre 60% a 80%).

Muitas PcD em idade ativa mantêm-se em casa ou estão institucionalizadas, devido a barreiras sistêmicas, como por exemplo, a falta de acesso a oportunidades de desenvolvimento de competências. Por isso, haverá um número informal elevado de PcD sem inserção profissional que acresce aos dados oficiais do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

O QUADRO DAS RESPONSABILIDADES LEGAIS

O longo caminho ainda a percorrer rumo à igualdade de oportunidades justifica a vasta produção legislativa para assegurar um contexto de inclusão, igualdade de oportunidades e não discriminação.

A "Lei das Quotas" (n.º 4/2019) é o diploma mais recente com maior impacto para as empresas com 75 ou mais colaboradores, que ficam obrigadas a integrar PcD nas suas equipas. Neste contexto, as empresas que não tenham ainda recrutado PcD devem refletir sobre a criação de uma política e programa de emprego inclusivo e sobre os seus benefícios internos e externos.

 **Consulte a Ficha Inclusiva** | *Direito Nacional, Internacional e Comunitário*

A REter: A desigualdade no acesso e manutenção do emprego é uma realidade para as PcD em Portugal. A obrigatoriedade das quotas representa a oportunidade de alterar estes números. Para não correr o risco de prejudicar quem a lei mais quer valorizar, as empresas devem criar políticas e programas de promoção de inclusão e diversidade na empresa.

NÚMEROS-CHAVE

Segundo os indicadores de 2022 do Observatório da Deficiência de Direitos Humanos

- ▶ Em setembro de 2022, verificou-se uma tendência global de decréscimo do número de desempregados/as inscritos/as face a dezembro de 2021, mais acentuada, todavia, na população em geral (-17%), do que na população com deficiência (-4,6%).
- ▶ Os dados do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) sobre desemprego registado, em Portugal continental (dados do final do mês), mostram que, em setembro de 2022, se verificou uma tendência global de decréscimo do número de desempregados/as inscritos/as face a dezembro de 2021, mais acentuada, todavia, na população em geral (-17%; N = 271 438) (ver Figura 20), do que na população com deficiência (-4,6%; N = 12 963)
- ▶ Em setembro de 2022, das pessoas com deficiência registadas como desempregadas a maioria (88,9%) eram adultos, estavam à procura de um novo emprego (82,6%), e estavam desempregadas há mais de 12 meses (57,3%)
- ▶ Em 2021, em Portugal, apenas 2,8% (n = 20 389) dos/as trabalhadores/as das administrações públicas tinham deficiência, traduzindo-se num crescimento homólogo de +6%; cerca de dois terços eram mulheres (68,1%) e apenas um terço eram homens (31,9%).

LEGISLAÇÃO NACIONAL MAIS RELEVANTE

Lei n.º 46/2006 | Veio, especificamente, proibir e sancionar práticas discriminatórias de PcD, nomeadamente no contexto do acesso ao emprego.

Lei de Bases n.º 38/2004 | Altera o paradigma das políticas para as PcD em Portugal.

Código do Trabalho Lei n.º 07/2009 | Estabelece o direito à igualdade de oportunidades e de tratamento.

Lei das Quotas Lei n.º 4/2019 | Estabelece o sistema de quotas de emprego para PcD com um grau de incapacidade igual ou superior a 60 %.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 119/2021, de 31 de agosto | Aprova a Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025 (ENIPD 2021-2025).



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ O MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL E O CONTEXTO LEGAL

QUE APOIOS PÚBLICOS EXISTEM PARA A INTEGRAÇÃO DE PCD?

O IEFP oferece um amplo leque de apoios à inserção profissional de PcD, como apoio à seleção e recrutamento, adaptação do posto de trabalho, redução e/ou isenção de pagamento de taxas, e valorização das entidades através da distinção "Marca Entidade Empregadora Inclusiva" (MEEI).

Contudo, há um desaproveitamento destas medidas. Entre 2011 e 2018, por exemplo, os apoios à adaptação de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas nunca ultrapassaram os dez beneficiários anuais.

De facto, diversas empresas entrevistadas não recorrem a apoios do IEFP, por considerarem essas adaptações como parte dos custos previstos com Recursos Humanos ou por já terem processos em curso e investimentos iniciais feitos. Contudo, lembram que para PME ou empresas que estejam a dar os primeiros passos, estes apoios poderão fazer a diferença entre contratar ou não uma PcD, pelo investimento inicial que as medidas de adaptação podem implicar.

A MEEI visa reconhecer e distinguir práticas de gestão abertas e inclusivas, relativamente a pessoas com deficiência e incapacidade.



CASO PRÁTICO

O **El Corte Inglés** foi a primeira empresa privada a receber a distinção de MEEI. Destacam o rigor e a exigência deste processo de distinção, envolvendo provas das afirmações contidas na candidatura e visita do júri para verificação das mesmas. Como é uma validação externa do longo percurso que têm no recrutamento e integração de PcD, a distinção foi útil para envolver ainda mais a empresa, desviando o foco dos Recursos Humanos para toda a Organização. Em 2021 foi atribuída a menção excelência de MEEI.

A **PRIO** foi a segunda empresa a distinguir-se como MEEI. Uma dimensão que se destaca na candidatura e que é motivo de grande orgulho interno, é a forma como têm trabalhado a inclusão e a criação de condições para os colaboradores da "casa", praticando uma cultura de proximidade e cuidado visível na adaptação dos postos de trabalho e na requalificação após acidentes ou problemas de saúde.



EM DIRETO

"Mais do que olhar para a quota de integração de PcD importa ter o foco no valor do emprego inclusivo per si".

PRIO

Convenção sobre Direitos da Pessoa com Deficiência das Nações Unidas | Reconhece o direito das PcD a trabalhar em condições de igualdade com as demais e, conforme o disposto no seu artigo 27º, "(...) o direito à oportunidade de ganhar a vida através de um trabalho livremente escolhido ou aceite num mercado e ambiente de trabalho aberto, inclusivo e acessível (...)".



Consulte ["A integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: Um guia para a inclusão"](#), para uma lista completa de apoios públicos.



EM DIRETO

"Não se assustem com a deficiência, pois nós vivemos com ela e sabemos muito bem como contornar os obstáculos e adaptar-nos às circunstâncias".

Técnica na Área da Banca Responsável, Santander



EM DIRETO

"Muitos empregadores pensam que nós, pessoas com deficiência, não conseguimos realizar tarefas. Eles não sabem que nós também temos uma vida ativa, que fazemos tudo igual aos outros."

Analista bancária, Santander



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ QUE DEFINIÇÃO PARA A DEFICIÊNCIA

A forma como definimos a deficiência reflete e tem reflexos no modo como a sociedade a encara e no modo como decorre a participação das PcD na vida coletiva, nomeadamente no mundo do trabalho. De uma definição mais médica e individual, centrada nas incapacidades da pessoa como algo permanente e intrínseco à mesma, evoluiu-se para uma abordagem que reconhece sobretudo o impacto do contexto, que pode facilitar ou impedir a participação plena da pessoa na sociedade. Esta alteração foi muito importante, porque veio exigir à sociedade que se torne realmente inclusiva, através dos princípios da igualdade de oportunidades e da não-discriminação, assegurando que na diversidade todas as pessoas são iguais em direitos. Este compromisso passa também pela eliminação de barreiras sociais, físicas e psicológicas que restringem a possibilidade de as PcD poderem ter uma vida profissional e social funcional, e pela criação, em simultâneo, de condições para o desenvolvimento das suas capacidades e competências. Ou seja, exigem-se medidas de compensação para tornar real a igualdade de oportunidades.

PISTAS PARA COMPREENDERMOS MELHOR A DEFICIÊNCIA

- ▶ A maior parte das pessoas com deficiência adquiriu-a ao longo da vida, em consequência de um acidente, doença ou velhice
- ▶ Em muitos casos, a deficiência é invisível
- ▶ A deficiência é inerente à diversidade da sociedade
- ▶ Cada caso é um caso: independentemente de se ter uma deficiência ou incapacidade, cada um tem a sua identidade, circunstâncias e competências
- ▶ A incapacidade pode moldar menos o desempenho de uma pessoa do que a sua formação, experiência e oportunidades de acesso
- ▶ Uma mesma deficiência pode gerar desafios diferentes dependendo da função a desempenhar pela pessoa na empresa. Pode até não gerar qualquer tipo de limitação, principalmente se houver uma correta adequação e apoios

Definição Instituto Emprego Formação Profissional (IEFP): A Pessoa com Deficiência e Incapacidade apresenta limitações significativas ao nível da atividade e da participação, num ou vários domínios da vida, decorrentes de alterações funcionais e estruturais, de caráter permanente, e de cuja interação com o meio envolvente resultem dificuldades continuadas, designadamente ao nível da obtenção, da manutenção e da progressão no emprego.

Atestado Médico de Incapacidade Multiusos | Documento que comprova o grau de incapacidade da pessoa. A avaliação de incapacidade compete à junta médica constituída na sub-região de saúde da área de residência do interessado. A cada avaliação corresponde um coeficiente expresso em percentagem, que traduz a proporção da deficiência funcional.

O QUE DEFINE OFICIALMENTE UMA PESSOA COM DEFICIÊNCIA?

Para que alguém tenha acesso às medidas de apoio e aos benefícios sociais do Estado reservados a PcD - inclusive ser contabilizado para efeitos da Lei das Quotas - deve ser portador do Atestado Médico de Incapacidade Multiusos (AMIM) que comprove um grau de incapacidade igual ou superior a 60%.

As medidas específicas de apoio ao emprego não requerem o AMIM mas sim uma avaliação da capacidade de trabalho da pessoa, da responsabilidade do IEFP, que por sua vez recorre à sua rede de Centros de Recursos.



CASO PRÁTICO

A **Repsol** adotou, em Portugal e Espanha, o projeto de recrutamento "Capacidades Diferentes", em parceria com entidades da Economia Social. Trabalham principalmente com a Fundação Liga, sendo que o projeto começa com estágios integrados em cursos profissionais, entre seis a oito meses, com uma reunião de avaliação mensal e com atribuição de uma bolsa. Com o emprego inclusivo, têm aprendido que cada pessoa traz à empresa capacidades únicas.

A RETER: Muitas das limitações das pessoas com deficiência decorrem da dificuldade (ou falta de compromisso) da sociedade em responder às suas necessidades. Esta situação pode levar à ampliação de uma incapacidade, que noutras circunstâncias poderia nem existir. Comunidades, empresas e instituições comprometidas aumentam as oportunidades de participação e os níveis de funcionalidade dos indivíduos com deficiência.

DESAFIOS E MOTIVAÇÕES PARA UM COMPROMISSO

A integração de PcD não é isenta de complexidade devido às barreiras sistêmicas (sociais, físicas e psicológicas) que ainda persistem. Por isso, importa conhecer os desafios e as motivações mais comuns que moldam a resistência ou a iniciativa para avançar para um compromisso estratégico. Importa considerar também os ajustamentos que são necessários para iniciar um programa de recrutamento e integração. Reveja a tabela abaixo e identifique todos os tópicos que possam ser relevantes na sua empresa. Use-os para despoletar e enquadrar a reflexão interna.

DESAFIOS	MOTIVAÇÕES	AJUSTAMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desconhecimento sobre a deficiência e o seu contexto e a falta de experiência em lidar com ela são fatores que inspiram insegurança na empresa e sustentam mal-entendidos ▶ Desconhecimento sobre a legislação aplicável, sobre os incentivos públicos ao emprego e sobre organizações de apoio ▶ Relutância face a situações ética e moralmente melindrosas, tais como processos disciplinares e despedimento de PcD ▶ Preconceitos ou juízos infundados, como consequência do desconhecimento sobre a deficiência. Ex: "a PcD tem um fraco desempenho no trabalho"; "a PcD está quase sempre doente e por isso falta com frequência ao emprego"; "a PcD carece de uma atenção especial e permanente dos outros, o que prejudica o trabalho dos colegas" ▶ Problemas de acessibilidade física nas instalações que limitam a mobilidade e dificultam o desempenho da pessoa com deficiência no local de trabalho. Ex.: escadas sem corrimão e sem alternativa de rampa ou elevador; portas e corredores estreitos; luminosidade fraca ou intensa; temperatura ambiente alta ou baixa; casas de banho sem produtos de apoio ▶ Falta de flexibilidade para realizar ajustamentos em postos de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ A obrigatoriedade de estar em conformidade com a legislação é o <i>driver</i> inicial mais frequente ▶ Compromisso de Responsabilidade Social permite entroncar ambição numa estratégia global ▶ Pedidos de organizações comunitárias ou locais podem conduzir a uma primeira parceria. ▶ Iniciativas e projetos pontuais de apoio à deficiência podem gerar mais interesse ▶ Compromisso pessoal do CEO da empresa (deve assegurar-se continuidade no compromisso além do mesmo) ▶ Incentivos financeiros como impulso útil para pequenas e médias empresas ▶ Aumento do nível de pressão da sociedade/<i>stakeholders</i> (mais empresas e organizações estão a tornar-se mais inclusivas e ONG e novas gerações estão mais atentas a questões de sustentabilidade e justiça social) ▶ As novas gerações de colaboradores são muito sensíveis aos temas da inclusão e da diversidade e valorizam as empresas que têm estas políticas, inclusive no momento de escolher onde querem trabalhar ▶ Uma primeira experiência positiva de integração permite ultrapassar relutância e gerar envolvimento e compromisso nos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Necessidade acrescida de treino e formação ▶ Necessidades adicionais de acompanhamento e supervisão ▶ Necessidade de ajustamentos no local de trabalho ▶ Índice de produtividade pode ser mais baixo (velocidade de execução) ▶ Pertinência de repensar modelos de definição de funções e postos de trabalho e de avaliação

REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS QUE APELAM À MUDANÇA

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas

Os ODS podem servir como enquadramento para mobilizar e alinhar a estratégia da empresa que quer promover a igualdade de oportunidades e não discriminação. O Compromisso "Leave no one behind" da Agenda salienta que as PcD estão em desvantagem clara face a diversos ODS e que são necessárias medidas pró-ativas para que possam participar de forma mais plena na vida coletiva.

Diretiva Não Financeira | Decreto-Lei n.º 89/2017

Obriga à divulgação de informações não financeiras e especificamente sobre a diversidade por grandes empresas e grupos, sendo informação cada vez mais valorizada nas decisões de investidores.

Estratégia Europeia - A Estratégia Europeia da Deficiência 2021-2030, serve para garantir a plena participação das pessoas com deficiência na sociedade, em igualdade, fazendo com que os princípios do Tratado da União Europeia, que estabelecem a igualdade e a não discriminação, sejam realmente eixos centrais das políticas adotadas.

De todos os motivos elencados, talvez se encontre o melhor *business case* no sucesso de uma primeira experiência de integração, muitas vezes em formato de estágio, pois permite ultrapassar as primeiras barreiras, sejam físicas ou mesmo os naturais receios de equipas e chefias.

A RETER: As novas obrigações legais são uma oportunidade para que esta reflexão em torno dos desafios e motivações ajude a aprofundar ou redefinir o papel da empresa na sociedade.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **AMBIÇÃO E ESTRATÉGIA**

▶ **AFIRMAR UMA AMBIÇÃO**

PARTIR DO TOPO DA EMPRESA

Pela importância estratégica deste compromisso, é preciso garantir o envolvimento da hierarquia mais elevada e, progressivamente, das chefias intermédias, para que seja encarado como dimensão integrante da empresa e não apenas dos Recursos Humanos e para que surjam menos entraves à decisão e à mudança.

PARTIR DE UMA REFLEXÃO EM TORNO DOS DESAFIOS E DAS MOTIVAÇÕES

Para que a empresa estabeleça o compromisso de abraçar o emprego inclusivo, deverão ser realizadas sessões de reflexão, que cruzem os desafios com o posicionamento e valores da empresa. É fundamental que seja coerente e traduza, de facto, a cultura e os valores da empresa.

CONSTITUIR UMA EQUIPA

É importante criar uma equipa de trabalho que fortaleça a atuação da empresa nesta área. Trata-se de um propósito organizacional evolutivo no tempo que exige dedicação contínua, persistência e cujos resultados apenas se alcançam a longo prazo. Forme um grupo trabalho com responsáveis e técnicos das áreas que a empresa considere chave para a reflexão (a fase de operacionalização pode contemplar outros colaboradores) como os Recursos Humanos, Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Social Interna e Comunicação e com a chancela da hierarquia máxima da empresa (como o CEO, Comissão Executiva ou Direção).

NOMEAR UM PIVOT DA INCLUSÃO

Para além de um grupo de trabalho, identifique e nomeie um colaborador que tenha o perfil e a paixão para ser o rosto da inclusão de PcD em toda a empresa e assumir funções-chave.

DAR O EXEMPLO

O empenho do topo da empresa no propósito da diversidade e inclusão ajuda a credibilizar a missão e contribui para acelerar as mudanças de comportamento pretendidas. Os administradores e outros quadros superiores devem ser os primeiros a dar o exemplo, introduzindo a primeira sessão de sensibilização ou participando numa visita a uma instituição de apoio à integração de PcD.

FORMALIZE POR ESCRITO

Verifique se existem ou reveja documentos chave da empresa, como o Código de Ética e de Conduta, para que tenham menções específicas ao compromisso da empresa com a temática. Equacione assinar uma declaração de princípios, como a Carta Portuguesa para a Diversidade ou o Compromisso com a **Inclusão**.

▶ **RESPONDA A ESTAS PERGUNTAS**

- ▶ **O tema da inclusão de pessoas com deficiência é importante para a empresa? Como queremos posicionar-nos?**
- ▶ **Qual a ambição, o compromisso da empresa? Cumprir a lei, ir mais longe?**
- ▶ **Quem é o responsável ou os responsáveis na empresa por esta área?**
- ▶ **Quem vamos envolver? Como vamos envolver?**
- ▶ **Com que fôlego encaramos esta ambição?**



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



CASO PRÁTICO

Na **Jerónimo Martins**, a diversidade e inclusão no emprego refletem-se de forma natural na cultura e nos valores do Grupo, que se orgulha de ser um empregador de referência. A inclusão social através do emprego é um compromisso que é levado muito a sério, a todos os níveis da organização, para o qual contribui, em larga medida, o exemplo e o incentivo do seu acionista de referência. Recebeu em 2021 a distinção de MEEI. Desde 2015, que o Programa INCLUIR, criado pela Jerónimo Martins, investe em processos de recrutamento, formação e contratação que são inclusivos e adaptados às capacidades dos candidatos. Saiba mais este programa em <https://expresso.pt/sustentabilidade/2023-01-31-Jeronimo-Martins-ja-deu-formacao-e-emprego-a-mais-de-mil-pessoas-com-deficiencia-nos-centros-Incluir-7b14e47a> ou em <https://jobpage.cvwarehouse.com/?companyGuid=6d6a2432-fa97-4d7b-9a6b-62e778e42883&lang=pt-PT>

O "rosto" do **Santander** nesta temática pertence ao departamento de Recursos Humanos, na área específica de Gestão de Talentos e Diversidade - há uma atribuição clara de responsabilidade, para que todos saibam a quem recorrer, se necessário.

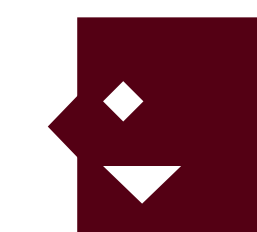
Na **Nannarella** este compromisso surge durante a experiência da fundadora da empresa quando estava a aprender a fazer gelados com um amigo com deficiência intelectual. Imediatamente, apercebeu-se que queria implementar na sua empresa a contratação inclusiva.

No **Manicómio** o compromisso surge no âmbito da experiência profissional de um dos fundadores do projeto que estava diretamente ligado a pessoas com doença mental. E é nesta altura que decidem, iniciar este projeto com 10 artistas com doença mental, a quem lhes foi atribuída uma bolsa. Atualmente, estes artistas já são associados do Manicómio.

CONSIDERE ADERIR

***Carta Portuguesa da Diversidade – iniciativa da Comissão Europeia** | Documento de adesão voluntária que pretende encorajar os empregadores a implementar e desenvolver políticas e práticas internas de promoção da diversidade e da igualdade de oportunidades no trabalho.

***Compromisso com a Inclusão – iniciativa do Inclusive Community Forum, Nova SBE** | As empresas signatárias comprometem-se a promover a empregabilidade das pessoas com deficiência ou algum tipo de incapacidade, não só para cumprimento da Lei4/2019, mas também porque acreditam no valor social e económico desta opção.





▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **AMBIÇÃO E ESTRATÉGIA**

▶ **DESENHAR UMA ESTRATÉGIA**

DO COMPROMISSO ÀS METAS

Para se poder desenhar um plano de ação é importante estabelecer um conjunto de metas organizacionais a serem atingidas a médio prazo. É importante alinhar a estratégia com a história da empresa e os seus valores e com o contexto legal e social. Parta do princípio que é um processo decididamente diferente: mais complexo e que leva mais tempo, mas que a experiência ajudará a tornar mais fácil. As metas ajudam a saber quando chegamos e quanto queremos avançar.

UMA AGENDA PARA ALINHAR AS EQUIPAS

Uma das melhores formas de alinhar as equipas neste percurso é através de uma agenda de iniciativas promotoras de inclusão. A realização de ações de sensibilização e informação com todos os colaboradores sobre a inclusão laboral de PcD é um primeiro passo essencial para que se crie um clima interno de aceitação da deficiência mesmo antes de se iniciar qualquer processo de recrutamento inclusivo. Promover e facilitar a participação voluntária de funcionários da empresa em iniciativas solidárias de apoio à deficiência pode revelar-se um meio poderoso de mobilização interna para o propósito da inclusão, assim como uma forma eficaz de identificar aqueles colaboradores que, por revelarem maior sensibilidade ou apetência para o tema, possam vir a assumir responsabilidades acrescidas no acompanhamento ou tutoria de colegas com incapacidades. Voluntariado mais tradicional ou mesmo voluntariado de competências é uma estratégia para ultrapassar o medo do desconhecido e criar relacionamento com possíveis parceiros.

UM PROJETO PILOTO COM PARCEIROS

Esta etapa pode terminar com a reflexão em torno da primeira experiência piloto a desenvolver. Pode, por exemplo, ser dirigida para colaboradores da empresa ou para novos recrutamentos. Deve ser sempre considerada a possibilidade de pedir apoio às entidades públicas (IEFP ou INR) e a parceiros da Economia Social, que reúnem recursos e experiência na formação, intermediação e apoio à integração de PcD, sob a seguinte perspetiva: o sucesso de ambas as partes beneficia desta colaboração.



EM DIRETO

"Este foi o nosso caminho: tendo consciência do nosso papel na sociedade, reforçámos a área de Cidadania e Responsabilidade Social, delineámos uma estratégia transversal e desenvolvemos processos que nos permitiram trabalhar de forma mais sistematizada".

CUF

"Em 2006, construímos uma visão dando prioridade à diversidade, incluindo explicitamente a questão de género e deficiência, e definimos diretivas de incluir em cada loja e Serviço de Apoio três a cinco pessoas com deficiência."

Auchan



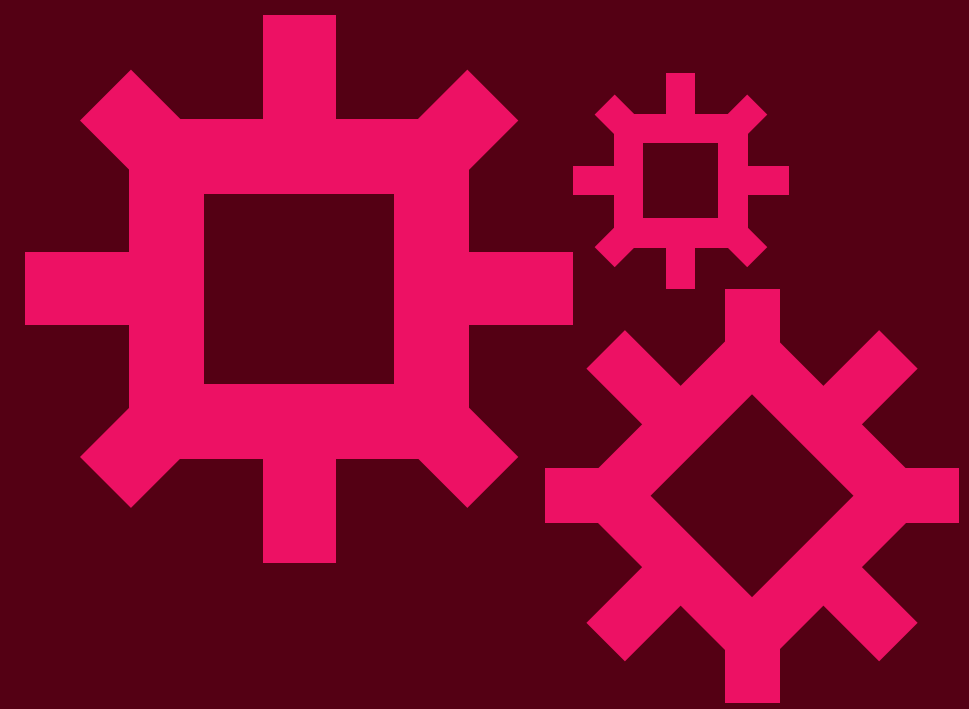
CASO PRÁTICO

Com perto de 20 anos de experiência em inclusão no emprego, em Portugal, o **El Corte Inglés** afirma que o emprego inclusivo exige investimento de tempo, algo que, sobretudo no início, nem sempre foi bem compreendido por todos. Por isso, recomendam que o compromisso deve estar ancorado na política e nos processos dos Recursos Humanos e o seu benefício tem de ficar claro para as equipas. Realçam que não é uma questão de igualdade, mas sim de equidade, por o processo de integração de PcD ser mais demorado e implicar investimento.

A RETER: Para se colher os benefícios de um ambiente inclusivo, é vital que todos sintam que podem realmente participar e desenvolver o seu potencial. Tal dependerá tanto do envolvimento e exemplo da hierarquia e da sensibilização como da capacitação transversal da empresa e específica para os departamentos e pessoas mais diretamente envolvidas. Isso é particularmente válido para o compromisso com a diversidade no emprego.



2ª FASE



PREPARAR PARA A AÇÃO

Com o apoio de:

**SANTA
CASA**

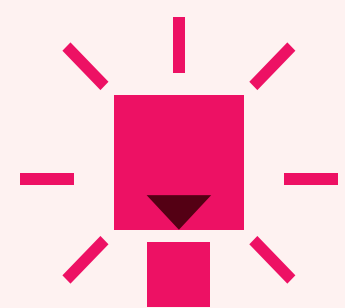
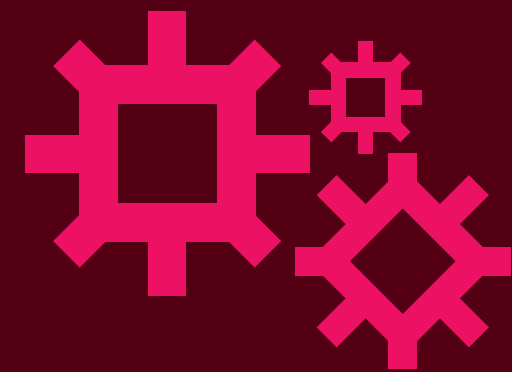
Misericórdia de Lisboa. Por boas causas.



GRACE

2ª FASE

PREPARAR PARA A AÇÃO



Apresenta-se um breve panorama nacional das principais entidades de apoio à inclusão profissional das PcD e as possibilidades de colaboração. Explica-se a vantagem de preparar a ação com base num diagnóstico da empresa e como o elaborar. Sublinham-se os fatores de sucesso da criação e lançamento do programa de emprego inclusivo. Elencam-se os passos para desenvolver uma agenda de sensibilização interna para a inclusão e dão-se pistas para realizar ações de capacitação para as equipas e colaboradores que irão gerir de perto a integração e o acompanhamento de uma PcD.

TEMAS

- ▶ Procurar parceiros para aconselhamento e mediação
- ▶ Fazer diagnóstico sobre o atual desempenho da empresa
- ▶ Preparar e lançar o programa de emprego inclusivo
- ▶ Aprofundar as práticas de inclusão

OBJETIVOS

- ▶ Conhecer as principais instituições de apoio à integração de PcD e as vantagens de estabelecer parcerias
- ▶ Criar um ambiente de acolhimento e de confiança entre os colaboradores
- ▶ Capacitar os Recursos Humanos e as chefias para a gestão equitativa de PcD
- ▶ Valorizar o programa de recrutamento de PcD equiparando-o a outros projetos de gestão
- ▶ Antecipar e levantar barreiras à contratação de PcD
- ▶ Considerar outras práticas da inclusão para aprofundar a cultura empresarial e reforçar a empresa como ator social

▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS

▶ = ▶ **PROCURAR PARCEIROS PARA ACONSELHAMENTO E MEDIAÇÃO**

Recomendamos o recurso a serviços de assessoria especializada na integração de PcD, na maior parte das vezes prestados por organizações sem fins lucrativos, que apoiam as empresas em cada uma das fases. Bem sucedida, trata-se de uma relação de reciprocidade, porque a empresa usufrui da experiência das organizações no contexto da deficiência e da empregabilidade e as organizações veem os seus candidatos recrutados de forma mais eficaz.

TIPOS DE ENTIDADES

- ▶ O **IEFP**, enquanto serviço público de emprego nacional, atua na qualificação de PcD, na mediação para a contratação e no acompanhamento pós-colocação. Dispõe de um **Centro de Recursos**, que funciona a nível nacional, formado por entidades com conhecimento especializado na temática
- ▶ As **Associações e Instituições Particulares de Solidariedade Social** (IPSS) que de norte a sul do país operam na especialidade da deficiência, constituem a principal fonte de aconselhamento e intermediação, porque têm experiência no processo de integração profissional de PcD — seja nas suas próprias organizações seja em entidade parceiras — e possuem uma inigualável relação de proximidade com candidatos a recrutamentos inclusivos
- ▶ Existem **iniciativas específicas públicas e privadas** de suporte à empregabilidade de PcD, como
 - **Valor T – Talento e Transformação**, iniciativa da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, com dimensão nacional (Portugal Continental), em parceria com o IEFP e INR
 - **OED – Operação de Emprego para Pessoas com Deficiência**, em Lisboa (parceira entre a Fundação Liga, a Câmara Municipal de Lisboa e o IEFP)
 - **Programa Incorpora de Integração Socio-laboral**, a nível nacional (rede dinamizada pela Fundação La Caixa)
- ▶ Empresas de Recrutamento e Seleção que consideram candidaturas de pessoas com deficiência para colocação no mercado de trabalho – Argo Partners, Michael Page, Randstad e Grupo Your People (exemplos de parcerias do Inclusive Community Forum, Nova SBE).
- ▶ Inclusive Community Forum, uma iniciativa da Nova SBE dedicada à vida das pessoas com deficiência, com o objetivo de promover uma comunidade mais inclusiva, e que apela à participação ativa da comunidade para o desenvolvimento de soluções.

TIPOS DE APOIO E SERVIÇOS PRESTADOS

- ▶ Diagnóstico sobre o atual desempenho da empresa no contexto do emprego inclusivo
- ▶ Criação do plano de ação
- ▶ Realização de sessões internas de sensibilização e de informação
- ▶ Adequação do posto de trabalho
- ▶ Processo de recrutamento e seleção de candidatos
- ▶ Acolhimento e integração
- ▶ Formação profissional e treino de competências
- ▶ Procura de soluções de acessibilidades e de produtos de apoio
- ▶ Candidaturas da empresa a medidas de apoio do Estado
- ▶ Disponibilização de um técnico para acompanhamento e monitorização pós-colocação

COMO PROCEDER

- ▶ Identifique as entidades da especialidade que operam na área geográfica da sua empresa e marque reuniões de apresentação mútua
- ▶ Apure os serviços de aconselhamento e intermediação de que a sua empresa precisa. Privilegie as entidades que possam oferecer um programa de acompanhamento em todas as fases
- ▶ Pode trabalhar com mais do que uma entidade, dependendo das necessidades e da fase na qual a empresa se encontra e da especialidade e do leque de serviços da entidade
- ▶ Assim que encontrar o(s) parceiro(s) indicado(s), considere estabelecer formalmente uma parceria, para promover um conhecimento mútuo aprofundado, benéfico para a construção do plano de ação



Consulte a Ficha Inclusiva | Recursos para uma listagem de âmbito nacional (em contínua atualização). Pode também **recorrer diretamente ao GRACE** para a identificação de organizações com vocação para assessorar empresas no processo de inclusão laboral de PcD.

A parceria pode ainda passar pelo apoio da empresa à organização com voluntariado de competências, bens e donativos, com o benefício de promover o envolvimento dos colaboradores no tema da inclusão.

A RETER: A relação com entidades especializadas na área da deficiência, na maioria organizações sem fins lucrativos, traz benefícios e deve ser promovida antes, durante e depois do recrutamento e integração. Uma parceria de sucesso é marcada pela reciprocidade, pois ambas as partes precisam de apoio: a empresa para contratar adequada e responsabilmente e a entidade para integrar os seus candidatos.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



▶ = ▶ VALOR T – TALENTO E TRANSFORMAÇÃO | SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE LISBOA

UMA RESPOSTA PARA TODOS: CANDIDATOS E EMPRESAS

A Valor T – Talento e Transformação (projeto da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa) é uma agência de empregabilidade para pessoas com deficiência, de dimensão nacional, que desenvolve o seu trabalho juntamente com Candidatos, Empresas e Entidades Parceiras.

O processo de promoção de empregabilidade da Valor T pretende ser uma resposta para Todos, procurando garantir proximidade junto de Candidatos e Empresas que se inscrevam na plataforma disponível em <https://valort.scml.pt/valort/>.

A Equipa da Valor T motiva-se diariamente para valorizar as competências dos Candidatos, focando-se no T de Talento, de Transformação, de Trabalho, e bem assim no T de Tempo: o tempo que os nossos Candidatos e Empresas precisam para trabalhar oportunidades e para juntos conseguirmos uma integração plena no mercado de Trabalho.

METODOLOGIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA VALOR T

PLATAFORMA DIGITAL



ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO POR EQUIPA TÉCNICA ESPECIALIZADA

Candidato	Definição do Perfil identificado-se características, competências e talentos dos candidatos e efetivas necessidades das empresas	Match personalizado: Perfil de Candidato e Perfil de Posto de Trabalho	Plano personalizado de preparação da colocação e integração no posto de trabalho	Plano de acompanhamento pós colocação
Entidade Empregadora		Recrutamento e Seleção	Contratação	
Entidade Parceira				



Definição de Processo de Capacitação de Candidatos e Entidades Empregadoras e ativação de Parceiros Locais na resposta às necessidades identificadas na área do emprego e deficiência.

O contributo de TODOS é essencial para a concretização deste objetivo!
 valorT@scml.pt





▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS

◀ = ▶ **PROCURAR PARCEIROS PARA ACONSELHAMENTO E MEDIAÇÃO**



CASO PRÁTICO

Para o **El Corte Inglés** (ECI) a relação com as entidades de apoio é fundamental e é recíproca. Têm desenvolvido parcerias significativas de longa duração, sendo o **Centro de Recursos da Casa Pia de Lisboa** a primeira entidade com quem colaboraram na integração de PcD - 20 anos depois ainda há colaboradores na empresa que resultam dessa parceria e os seus serviços de intérprete de Língua Gestual Portuguesa foram muito relevantes. Atualmente, a **Operação de Emprego para Pessoas com Deficiência** (OED) é o seu maior "fornecedor", com cerca de 80% das contratações de PcD promovidos por esta entidade.

Criou-se um conhecimento mútuo, em que as equipas da entidade conhecem os diferentes departamentos da empresa, e o ECI também as conhece e apoia em algumas das suas necessidades. Por exemplo, o ECI ajudou a associação Semear, que dispõe de uma mercearia, a capacitar-se para criar e apresentar soluções mais ajustadas e apetecíveis ao mercado e para manter uma relação mais "comercial" com as empresas (uma das lacunas que muitas entidades apresentam, sobretudo, no início da sua atividade), através de workshops de simulação de ações de compra, feito por um diretor de compras da ECI.

A cooperação é fundamental, porque ambos precisam uns dos outros.



CASO PRÁTICO

No seu percurso, a **Repsol** identifica como fulcral estar próxima de uma instituição social que indique e acompanhe as PcD.

Começou por estabelecer uma relação próxima com a **Fundação Liga** e, desde aí, mantém uma relação de apoio mútuo. A primeira experiência envolveu um estágio de quatro pessoas com deficiência (3 serventes e 1 operador), das quais duas foram posteriormente integradas na empresa. Contactaram outras instituições sociais, com quem também estabeleceram parcerias, mas consideram que nem sempre é fácil identificar os candidatos mais adequados.

Na **Nannarella**, fomos contactados pela **OED**, no momento certo, necessitávamos de aumentar a equipa. O apoio da **OED** foi muito importante na apresentação dos melhores candidatos e, posteriormente no processo de inclusão. Integramos na empresa 5 pessoas, sendo que 3 ainda se encontram na empresa. Atualmente 20% dos colaboradores são pessoas com deficiência.



CASO PRÁTICO

Na **CUF** tudo começou com um contacto com a **Associação Salvador** que lhes enviava currículos de candidatos. Posteriormente, surge o desafio de ter uma pessoa responsável pelo recrutamento inclusivo, pelo que passaram a fazer parcerias mais intencionais com instituições e associações de apoio às PcD. Consideram fundamental criar laços para além da contratação, como ações de voluntariado e comunicações técnicas feitas pelos colaboradores nas entidades parceiras.



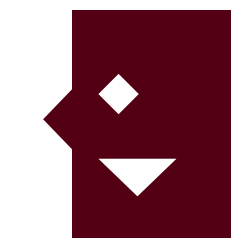
EM DIRETO

"Quando estava a colaborar como voluntária na Associação Salvador, inscrevi-me no Projeto de Emprego desta associação, onde, durante 3 dias, recebi formação intensiva de preparação para o recrutamento. Foi então que, em outubro de 2017, surgiu a oportunidade de estagiar no Santander, empresa patrocinadora dessa iniciativa de emprego da Associação Salvador."

Técnica na Área da Banca Responsável, Santander, 29 anos

TENHA EM ATENÇÃO

Algumas empresas Associadas GRACE dão conta de uma maior dificuldade em encontrar apoio especializado fora dos grandes centros urbanos do norte e do sul. As razões prendem-se com o facto de muitas instituições (ainda) não trabalharem a dimensão da empregabilidade com os seus utentes e de persistirem barreiras culturais sistémicas que mantêm as PcD restringidas no acesso a uma vida participativa na sociedade. Por isso, além dos recursos anteriormente referidos, explore a sua zona geográfica com atenção em busca de soluções alternativas, podendo contar com o apoio do GRACE nesta identificação.



FAZER DIAGNÓSTICO SOBRE O ATUAL DESEMPENHO DA EMPRESA

É importante partir para a preparação de um plano de ação com um conhecimento global acerca das práticas da empresa no âmbito das políticas de diversidade e não discriminação. Faça um *check-up* à situação atual, tendo por base o quadro jurídico, as práticas já existentes de Recursos Humanos e Responsabilidade Social e as boas práticas partilhadas nesta publicação. Peça ajuda às entidades de apoio, convidando-as a reunirem e conhecerem a empresa.

- ▶ Quantas pessoas trabalham na empresa, com Atestado Médico de Incapacidade Multiuso?
- ▶ Qual o posicionamento e valores em relação à diversidade e inclusão (consultar políticas, códigos de ética e conduta, missão e valores)?
- ▶ Os colaboradores estão sensibilizados? Que comportamentos e opiniões são possíveis de identificar?
- ▶ Existe alguma experiência com colaboradores, estagiários e voluntários com deficiência? De que forma decorre/decorreu?
- ▶ Como são tratadas questões de saúde e de incapacidade de colaboradores na empresa?
- ▶ Os postos de trabalho são genericamente acessíveis?
- ▶ As práticas de recrutamento permitem receber candidatos com deficiência?
- ▶ Os colaboradores em situação de apoio a um familiar com deficiência têm apoio para conciliar o seu trabalho com essa responsabilidade?

PREPARAR UM PLANO DE AÇÃO INFORMADO

Com base nos resultados deste diagnóstico, no levantamento dos desafios e motivações e nas sessões de reflexão do grupo de trabalho (ver 1ª fase), vai conseguir aferir:

- ▶ As boas práticas que já existem na empresa
- ▶ Quais os maiores desafios
- ▶ Os aspetos-chave sobre os quais é preciso atuar

Estigma e desconhecimento em torno do Atestado Médico de Incapacidade Multiusos

Estima-se que mais de metade das PcD em Portugal não tenham solicitado o Atestado Médico de Incapacidade Multiuso comprovativo da sua incapacidade, por desconhecimento, receio de rótulos ou com o conceito de deficiência.

Em todo o caso, é importante criar um clima de confiança para tranquilizar, informar e desconstruir o medo e os preconceitos. No entanto é preciso tratar este tema com parcimónia e sensibilidade, porque quaisquer informações de saúde são confidenciais, restritas aos Recursos Humanos e represálias ou discriminação em relação a uma pessoa pela razão de ter uma deficiência são puníveis por lei. Devem, por isso, ser completa e explicitamente rejeitadas pelas políticas internas da empresa e comprovadas pela vivência diária de respeito nas equipas e chefias.

Ações de sensibilização e comunicação sobre deficiência, como as que vamos referir em seguida, podem ajudar a criar este clima de confiança e incentivar as PcD a se identificarem, por exemplo, através do fornecimento de informação em canais de intranet ou com a ajuda de entidades ou parceiros sobre a temática. Em nenhum caso deverá haver pressão sobre os colaboradores – é um processo que leva tempo e que tem de ser construído.



CASO PRÁTICO

A **LIPOR** sublinha que tem de haver um trabalho contínuo de sensibilização e de diálogo. Por isso, nas reuniões com as chefias o tema da inclusão e da diversidade está sempre na agenda, o que permite avaliar eventuais necessidades de intervenção/ melhoria.

Este ambiente de diálogo e confiança parte do topo da empresa, com o presidente a incluir sempre o tema da inclusão nos discursos das reuniões anuais.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



PREPARAR E LANÇAR O PROGRAMA DE EMPREGO INCLUSIVO

PROMOVA UMA CULTURA DE DIVERSIDADE

Uma cultura de diversidade promove a inovação e a flexibilidade nas empresas. Estudos comprovam que empresas que incentivam o emprego de PcD incutem nas suas equipas sentimentos de pertença mais fortes e de maior segurança. Para além disso, as equipas apresentam índices mais elevados de satisfação, índices mais baixos de conflitualidade e maior predisposição para cooperar com os colegas.

Crie uma agenda de comunicação, eventos e atividades para tornar claro o posicionamento e os valores da empresa neste âmbito e para gerar confiança e empatia nas equipas. A criação de uma cultura é complexa e morosa, reclamando contínua dedicação e aferição, por isso esta tem de ter a chancela e o exemplo dos detentores dos cargos máximos da empresa e das chefias.

Posicione a pessoa nomeada como pivot da empresa na linha da frente da preparação do calendário de comunicação e iniciativas. Procure sempre articular-se com os Recursos Humanos e a área de Comunicação, Explore com as entidades de apoio a criação de ações de mútuo envolvimento.

LANCE O PROGRAMA – FATORES DE SUCESSO

Na altura de lançar o projeto, dando-o a conhecer internamente, considere alguns aspetos que ajudam a trazer consistência e *good-will* do público interno.

- ▶ Crie um nome e uma imagem para o programa. Para além dos benefícios comunicacionais, ajuda a dar corpo e credibilidade. O que tem um nome existe e transmite-se a ideia de um compromisso investido
- ▶ Atribua ferramentas de gestão ao programa, com objetivos e indicadores, cronograma e uma estratégia de comunicação, que para além de o valorizarem, asseguram a sua objetividade
- ▶ Programe a ação de lançamento para um momento público de reflexão, para ampliar a vontade de compromisso. Por exemplo: Dia Internacional da Pessoa com Deficiência (3 de dezembro), Dia da Discriminação Zero (1 de março), Semana da Diversidade (cf. iniciativas da Carta da Diversidade)
- ▶ Assegure o envolvimento e a presença de um responsável hierárquico de topo

PAPEL DO PIVOT

- Estar a par do quadro jurídico e das boas práticas
- Promover a agenda de informação e sensibilização
- Promover a pesquisa e o encontro de soluções para a melhoria das condições dos postos de trabalho
- Responder às questões dos colaboradores e chefias
- Orientar, informar e acompanhar PcD para facilitar a sua integração
- Articular com as entidades parceiras.



EM DIRETO

A inclusão e diversidade deverão fazer parte da cultura, valores e estratégia da empresa. O envolvimento e cooperação terão de ser transversais a todos os níveis hierárquicos, e o investimento deve passar, inclusive, por designar uma pessoa responsável pela área da Diversidade.

Repsol



CASO PRÁTICO

Para garantir um maior número de presenças, a **CUF** realizou várias sessões de sensibilização para colaboradores, durante a hora de almoço e com contrapartidas estratégicas, e foi um sucesso. Recomendam que se desenvolvam ações adequadas à cultura organizacional, com as quais os colaboradores se sintam identificados.

Para o **El Corte Inglés**, os objetivos e indicadores servem sobretudo para melhorar as suas práticas, como, por exemplo, reter uma pessoa que realizou um estágio ou que colaborou numa campanha de Natal ou estender a contratação de PcD a mais departamentos ou funções, sendo que o objetivo dos Recursos Humanos é o da melhoria contínua nas áreas de atuação específicas.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **PREPARAR E LANÇAR O PROGRAMA DE EMPREGO INCLUSIVO**

PROGRAMA AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO

Obter a adesão de todos os colaboradores é um elemento-chave do sucesso de qualquer política de trabalho inclusivo, sobretudo se se tiver em conta que ainda existem muitas barreiras sociais e culturais por derrubar. Por isso, num primeiro momento, é importante programar ações de informação e sensibilização e conseguir trazer o número máximo de colaboradores.

Todas as pessoas já estiveram de algum modo em contacto com PcD. Esta é, por isso, uma excelente oportunidade para começar a refletir sobre ideias estereotipadas, sobre as nossas próprias fragilidades.

Pontualmente, poderá ser importante organizar sessões de capacitação mais técnica, caso haja recrutamentos frequentes ou necessidades muito específicas (comunicação, etc.).

OBJETIVO DAS AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO

- ▶ Apresentar o compromisso e as metas da empresa para o emprego inclusivo, ancorados na preocupação da empresa desempenhar um papel social incontornável
- ▶ Explicar o contexto e o conceito de PcD (os seus direitos, as competências e o papel que pretendem desempenhar na sociedade, as barreiras que enfrentam e que precisam de ser quebradas)
- ▶ Tranquilizar os colaboradores sobre as suas capacidades para gerir e trabalhar com uma PcD
- ▶ Esclarecer em que consiste o Atestado Multiusos e quais os seus benefícios. Este esclarecimento é importante porque poderá encorajar colaboradores em situação de deficiência a pedir este documento
- ▶ Identificar colaboradores, que tenham uma sensibilidade ou apetência acrescida para o tema, e que possam vir a assumir um papel de tutor de colegas com deficiência

FATORES DE SUCESSO

- ▶ Convide um responsável/técnico da entidade parceira para realizar as ações de sensibilização ou, pelo menos, apresentar parte. A presença de um especialista externo estimula a curiosidade e a aceitação
- ▶ Privilegie atividades lúdicas e pedagógicas que convidem os colaboradores a tomarem voz ativa. Peça a colaboração da entidade parceira que saberá, por experiência, o que funciona melhor
- ▶ Integre a ação de sensibilização numa ação ou evento mais vasto ou numa hora do dia de trabalho mais suscetível de ter um maior número de presenças
- ▶ Não realize uma única ação. A sensibilização é um *work in progress*. Considere um conjunto de ações de diferente natureza ao longo do tempo, que permitam aos colaboradores envolverem-se com a realidade da deficiência, por exemplo através de ações de voluntariado, realizadas com e para a entidade parceira



EM DIRETO

"Há um sentimento de orgulho. Os colaboradores gostam de saber que estão numa empresa que está a fazer este caminho."

CUF



CASO PRÁTICO

A **LIPOR** observa que as novas gerações de colaboradores são muito sensíveis aos temas da diversidade e da não discriminação, valorizando as empresas que têm estas políticas. Conhecem muitos jovens que fazem voluntariado, privilegiando experiências de cidadania e desenvolvimento pessoal. Exemplo disso é o grupo interno "Jovens Profissionais" que desafia a empresa a melhorar e ir além nas suas práticas.

No **El Corte Inglés** todas as pessoas dos Recursos Humanos foram gradualmente capacitadas para entrevistar PcD, conforme as necessidades. Sublinham que se começassem o processo agora, dariam formação a toda a equipa, porque enfrentaram momentos em que precisaram de mais técnicos capacitados e não os tinham.



PODE RECORRER AO GRACE para a identificação de projetos e entidades que poderão facilitar as sessões aqui mencionadas. [Consulte a Ficha Inclusiva | Recursos](#)

A REETER: As ações de sensibilização em torno do emprego de PcD contribuem para criar um clima geral de confiança e encorajam as PcD a darem-se a conhecer e a sentirem-se reconhecidas.

APROFUNDAR AS PRÁTICAS DE INCLUSÃO

Quando a diversidade e a inclusão fazem parte de uma abordagem integrada e não apenas como medidas *ad hoc*, a empresa fica mais desperta para encontrar novas formas de abordar a realidade da deficiência. A mais ambiciosa e desafiante é, com certeza, a contratação de PcD, mas até mesmo como preparação para esta, a empresa pode começar por estabelecer relações com projetos na área da deficiência, sendo **por exemplo cliente de organizações que vendam produtos e serviços e envolvendo as equipas em programas de voluntariado.**

DO DIAGNÓSTICO...

Praticamente todas as áreas da empresa são passíveis de serem melhoradas para responderem aos desafios da inclusão. Considere aprofundar o diagnóstico inicial, mencionado previamente, incluindo algumas perguntas relacionadas com outras partes interessadas, tais como clientes e fornecedores. Junte pessoas das diferentes áreas da empresa para garantir o seu compromisso e a transversalidade desta abordagem.

- ▶ A empresa já participou em momentos de partilha de experiências na área da deficiência com os seus pares ou outras partes interessadas?
- ▶ A empresa ou os seus estabelecimentos são acessíveis a uma pessoa externa com deficiência?
- ▶ Os produtos e serviços da empresa foram desenhados com preocupações de acessibilidade?
- ▶ Há preocupações de acessibilidade na comunicação externa, por ex.: o site da empresa, cartazes, folhetos são acessíveis para diferentes tipos de deficiência?
- ▶ Existem produtos ou serviços especificamente criados para clientes com deficiência?
- ▶ A empresa já considerou obter o fornecimento de produtos ou serviços de entidades que trabalham com a temática da deficiência?
- ▶ Existe alguma parceria com entidades (IPSS, ONG, etc), promotoras da inclusão de PcD?
- ▶ Já se realizou alguma ação/evento de voluntariado relacionada com o tema da deficiência?

...PARA A AÇÃO

Os resultados do diagnóstico servem para se desenhar um plano de ação mais eficaz e consequente. Há medidas concretas, além do recrutamento, que ajudam a promover uma cultura de diversidade e inclusão na empresa, e com grande potencial de impacto na sociedade. Ficam alguns exemplos:

- ▶ Muitas organizações da economia social que prestam serviços a PcD e aos seus familiares precisam de financiamento para atividades complementares, projetos pilotos, etc. A empresa pode assumir um compromisso de longo prazo de acompanhamento e de alocação de donativos e/ou competências técnicas. Pode enquadrar este financiamento, inclusive de atividades económicas da organização, na perspetiva de investimento social, com ou sem objetivo de retorno financeiro, mantendo uma relação estreita e incentivando o desenvolvimento de "negócios sociais"
- ▶ Considere e até prefira fornecedores que tenham preocupações ou projetos de inclusão
- ▶ Crie um protocolo de apoio com a entidade parceira na integração de PcD na empresa, na qual ambas as partes beneficiam, o que pode passar por apoiar um ou mais projetos de integração através de programas/protocolos de voluntariado, de capacitação profissional ou técnica, etc.
- ▶ Considere a realidade dos colaboradores atuais da empresa e apoie situações relacionadas com os seus familiares (através de bolsas, políticas de conciliação, etc.)
- ▶ Estabeleça contacto e parcerias com associações de consumidores com deficiência para conhecer melhor as suas necessidades e poder ajustar determinados produtos e serviços do portfólio da sua empresa

BENEFÍCIOS

- ▶ Reforçar a cultura empresarial
- ▶ Aprofundar a tomada de consciência do papel da empresa e de cada um na sociedade
- ▶ Criar um círculo virtuoso de inspiração e de contributo para uma sociedade diversa
- ▶ Aprender de perto com a experiência das pessoas, e assim conhecer melhor os desafios, mas também as respostas e as boas práticas
- ▶ Aprofundar o papel social da empresa



CASO PRÁTICO

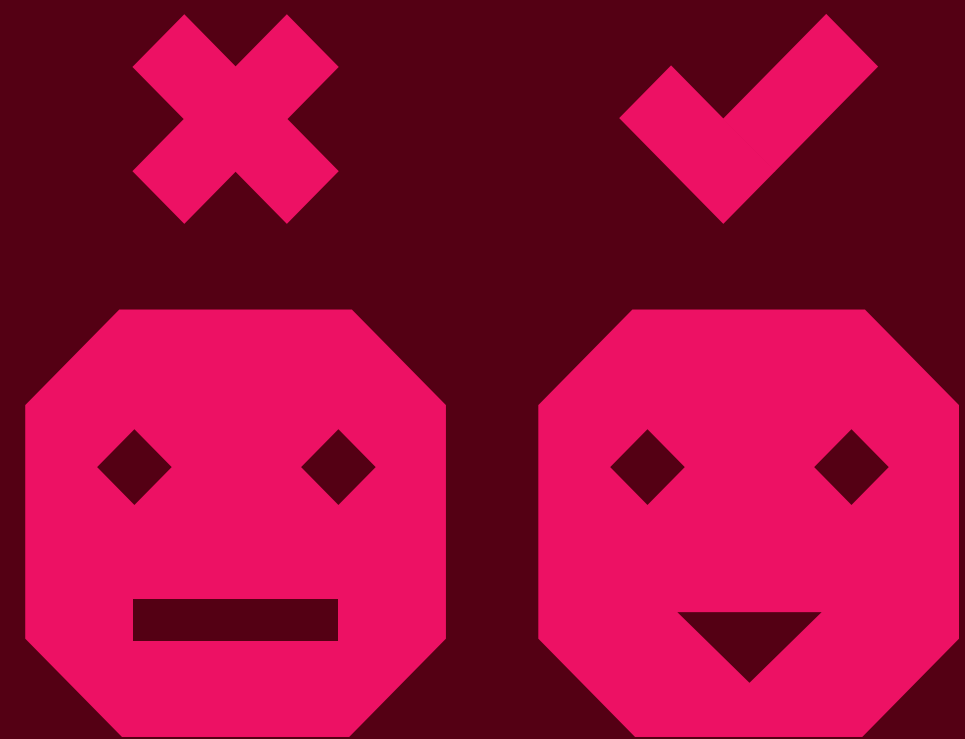
Para a **LIPOR**, toda a empresa tem de ser inclusiva, o que os leva a agir em todas as dimensões da sua atividade. Dispõe de instalações funcionais, sem barreiras para todas as partes interessadas. Preveem uma comunicação exterior acessível, incluindo a sinalética, para a qual têm o apoio da empresa ColorAdd. Quando realizam simulacros de emergência garantem que um colaborador surdo tem um telemóvel que vibra e recebe mensagens com alarmes. Quando realizam eventos corporativos dispõem de tradução em língua gestual.

Para a **Auchan** a sensibilização interna passa por promover também situações de contacto que não sejam formais ou específicas. Por exemplo, a empresa pode começar por se relacionar com PcD através da contratação de caterings e serviços. Nesta situação, a empresa pode aferir a abertura e reação dos colaboradores e usar esse "diagnóstico" para futuras ações de sensibilização.

A RETER: Existem muitas oportunidades para a empresa se assumir como agente de inclusão social. Uma delas pode ser a do investimento social que permite criar valor e as condições de progresso para uma sociedade humanista.



3^A FASE



RECRUTAR E SELECIONAR

Com o apoio de:

**SANTA
CASA**

Misericórdia de Lisboa. Por boas causas.

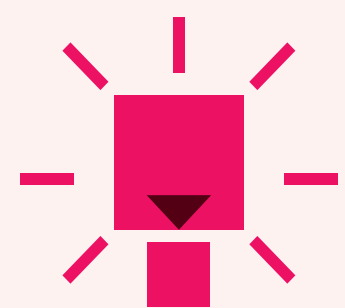


GRACE

3ª FASE



RECRUTAR E SELECIONAR



Contextualiza-se a aquisição de habilitações e de competências das PcD, caracterizada por desafios no acesso a uma formação académica e ao desenvolvimento de competências sociais adequadas. Considera-se o papel valioso que as empresas empenhadas na inclusão social podem assumir na capacitação e no proporcionar de oportunidades de crescimento das pessoas contratadas. Apresentam-se as responsabilidades e recomendações para a criação de um processo de recrutamento equitativo e inclusivo e as adaptações a fazer para que a demonstração das capacidades do candidato e as condições de avaliação da empresa ocorram sem prejuízo.

TEMAS

- ▶ Enquadrar as habilitações e competências
- ▶ Estudar funções e perfil do candidato
- ▶ Preparar o recrutamento
- ▶ Criar anúncios de emprego inclusivos
- ▶ Adaptar procedimentos

OBJETIVOS

- ▶ Abordar o contexto de oportunidades académicas e formativas das PcD
- ▶ Saber identificar candidatos
- ▶ Redigir anúncios de recrutamento que promovam a inclusão
- ▶ Aumentar as possibilidades de recrutamento de uma PcD

▶ 1ª FASE
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ 2ª FASE
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ 3ª FASE
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ 4ª FASE
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ 5ª FASE
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS

ENQUADRAR HABILITAÇÕES E COMPETÊNCIAS

Independentemente de se tratar de uma pessoa com ou sem deficiência, qualquer processo de recrutamento e seleção visa identificar o candidato que melhor se ajusta às exigências da função, conciliando as expectativas e necessidades do candidato e os objetivos do empregador. Mas no caso de recrutamento de PcD, é importante não esquecer o contexto social e cultural em que se desenvolveram e a eventual escassez de oportunidades.

ENQUADRANDO AS HABILITAÇÕES

Embora as PcD possam assumir todo o tipo de emprego, consoante a formação e as oportunidades de experiência que tiveram, persiste a ideia de um estereótipo de empregos a que podem aceder. O que se verifica é um baixo nível de escolarização das PcD, revelador das limitações e falta de adequação com que ainda operam as instituições de ensino. Essa é uma das razões pelas quais apresentam níveis médios de habilitações e qualificações profissionais inferiores à média dos restantes trabalhadores, o que acaba por restringir o acesso a um leque mais alargado de empregos. Neste contexto, é de esperar que a obrigatoriedade das quotas torne visível um problema de falta de profissionais qualificados para ocupar postos de trabalho, sobretudo em funções que exijam habilitações superiores.

ENQUADRANDO AS COMPETÊNCIAS

As competências chamadas *soft skills* de uma pessoa em contexto de trabalho definem-se em torno da sua biografia e socialização, da sua formação profissional e do contexto profissional. É fácil concluir que, devido às barreiras sistémicas referidas na 1ª Fase, as PcD tiveram menos oportunidade de as desenvolver em pleno e, por isso, poderão apresentar lacunas em uma ou mais competências exigidas para determinado posto de trabalho.

As PcD que são acompanhadas por instituições da especialidade terão, em princípio, usufruído de intervenções e treinos de competências pessoais e sociais, mas podem ter sido pouco estimuladas em alturas críticas da infância e adolescência e, por isso, carecerem ainda de capacitação específica.

O contexto familiar também influencia de forma determinante a aquisição de competências interpessoais. Verifica-se que a proveniência de famílias proactivas, informadas, exigentes e empenhadas constitui um denominador comum em todos os casos de maior sucesso de inclusão de PcD na sociedade.

Esta questão torna-se mais saliente na deficiência intelectual, onde poderá ser necessário um maior investimento.

Dados do IIEFP relativos às habilitações literárias das PcD

Em Portugal, no ano letivo 2021/2022, havia 2 779 estudantes com deficiência inscritos/as no ensino superior, mantendo-se a tendência de crescimento face ao período homólogo (+7,6%; +197).

NESTE CONTEXTO, CONSIDERE QUE:

- Pode ser necessário o investimento na formação de competências sociais e pessoais, incluindo confiança e autoestima
- Mesmo que as aptidões pessoais e sociais do candidato ao emprego sejam boas, é importante saber acomodar e potenciá-las, já em ambiente de trabalho
- As empresas têm a oportunidade de desenvolver o potencial da PcD, que nunca teve ocasião para se manifestar, caso seja essa a estratégia e objetivos definidos previamente
- A empresa pode ajudar a PcD a dar continuidade na aquisição de habilitações académicas



CASO PRÁTICO

Em 2009, a **Auchan** decidiu mudar o sistema de avaliação para que se valorizasse efetivamente os colaboradores, na sua diversidade. Hoje avaliam e recrutam com base num sistema de competências. Referem que a empresa demorou a mudar e que foi preciso ter coragem para avaliar a pessoa, qualquer que seja, não com a "nossa cultura e lentes com preconceitos" (pelo menos, minimizando-as) mas com base nas competências.

No Grupo **Jerónimo Martins**, as formações práticas em contexto de trabalho para as PcD têm dois grandes objetivos: desenvolver as competências técnicas, profissionais e relacionais dos formandos e melhorar as suas condições de acesso ao mercado de trabalho, aumentando assim, a sua empregabilidade. Estas formações podem realmente fazer a diferença no seu futuro profissional, considerando inclusive a falta de oportunidades que os formandos muitas vezes têm.

A REter: Dadas as restrições que muitas PcD enfrentaram na sua qualificação académica e capacitação social, a Lei das Quotas traz maior visibilidade a esta questão e à consequente falta de oportunidades desta população. Assim, as empresas que considerarem desempenhar um papel efetivo de inclusão social, podem aqui ter um efeito transformador no desenvolvimento das capacidades das PcD, suprimindo lacunas nas suas competências e habilitações.



▶ 1ª FASE
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ 2ª FASE
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ 3ª FASE
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ 4ª FASE
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ 5ª FASE
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



ESTUDAR FUNÇÕES E PERFIL DO CANDIDATO

Um dos pressupostos-chave para uma contratação inclusiva bem sucedida prende-se com uma descrição clara e pormenorizada das funções essenciais a desempenhar e com o perfil do candidato, de modo a verificar que aptidões são prioritárias e que adequações podem vir a ser feitas de acordo com as competências do candidato com deficiência.

CORRESPONDÊNCIA ENTRE FUNÇÕES E PERFIS

Quanto melhor conhecermos o candidato e os requisitos mínimos de desempenho associados ao posto de trabalho inclusivo, maiores são as probabilidades de estabelecermos uma correspondência de sucesso. Por isso, caso na sua empresa haja descrição formal de funções, incluindo respetivas especificações sobre competências técnicas e pessoais, haverá que as rever para verificar se existem algumas qualificações tidas como obrigatórias que possam, no caso de uma PcD, ser dispensáveis por se tratarem de qualificações acessórias, que não comprometam o adequado desempenho da função. Note que devido a situações de deficiência envergonhada ou reprimida e ainda devido ao receio de discriminação, algumas PcD poderão ocultar a sua deficiência. Por isso, a correspondência de funções e perfis pode ficar enviesada.



CASO PRÁTICO

A **LIPOR** integrou a estratégia da inclusão ao nível de administração, no pilar de Responsabilidade Social Interna. Com os Recursos Humanos, decidiram estabelecer uma diretiva interna para criar mecanismos de definição de funções. Uma das primeiras pessoas integradas tinha deficiência cognitiva profunda. Recebeu formação específica para o desempenho de duas tarefas em concreto, em horário a meio termo, após se ter avaliado qual o número de horas consecutivas que a pessoa poderia trabalhar.

Para a LIPOR, a disponibilidade para perceber as competências e os desafios da PcD é essencial.

O **Santander** recorre maioritariamente ao estágio, bem estruturado e intencional, como primeiro passo no recrutamento, porque querem que as pessoas cresçam com a empresa. Este modelo já era praticado com estagiários universitários, envolvendo o desenho de um processo de aprendizagem com atribuição de tutores. Consideram que este formato de avaliação e desenvolvimento tem tido resultados muito positivos dentro da empresa.

Para aumentar as probabilidades de sucesso de integração de PcD, em 2009, a **Auchan** passou a mapear perfis e funções. Assim conseguem compreender melhor quais os limites e exigências de cada função e que funções mais se adequam a uma melhor integração e um melhor desenvolvimento profissional de PcD. Reforçam que as PcD são integradas em áreas onde se sintam bem e tenham paixão, devendo-se eliminar o estereótipo de colocação por tipo de deficiência (ex: colaborador cego no atendimento/ aconselhamento direto ao cliente, em vez de estar no atendimento telefónico).

FATORES DE SUCESSO

- ▶ A relação com uma entidade parceira pode facilitar o *match* de perfil
- ▶ Para criar ou completar o perfil do candidato recolha informação junto do próprio candidato — salvaguardando a sua privacidade e a sensibilidade e discrição necessárias— e junto da entidade de apoio
- ▶ Contacte o assistente pessoal ou a família para conhecer melhor o candidato (por ex. no caso de deficiência intelectual), mas é necessário acautelar que exista um envolvimento positivo, pois as famílias podem por vezes ser demasiado protetoras e oferecer resistência
- ▶ Para poder avaliar aptidões como mobilidade, destreza manual, coordenação motora, capacidade de comunicação, de concentração, memória ou outras, planeie oportunidades de demonstração como uma prova em contexto real de trabalho
- ▶ O conhecimento do perfil do candidato vai permitir adequar o trabalho a um melhor cumprimento das funções (tempo-inteiro ou tempo parcial, possibilidade de turnos, *front-office* ou *back-office*, que acessibilidades e que apoios técnicos e humanos)
- ▶ Os estágios são oportunidades de aprendizagem para ambas as partes, que ajudam a ultrapassar preconceitos e medos. Por isso, é uma excelente primeira prática para as empresas que iniciam o seu percurso de empregador inclusivo, podendo anteceder a contratação. Existem dois tipos de estágio:
 - Estágio curricular no âmbito do qual o estagiário completa a sua formação. Normalmente é solicitado pelas entidades da Economia Social, o IEFPP ou a Santa Casa da Misericórdia e todo o acompanhamento é da sua responsabilidade
 - Estágio em contexto profissional desenhado pela empresa, como preparação para ocupar um posto de trabalho

A RETER: No processo de correspondência entre as funções e o perfil do candidato estão muitos fatores envolvidos, alguns dos quais fora do controlo da empresa. Mesmo com procedimentos que permitam conhecer bem as capacidades do candidato, faz parte não trabalhar com toda a informação. A consciência de que o processo é lento e há imprevistos ajudará a valorizar a experimentação e a aprendizagem mútua.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **PREPARAR O RECRUTAMENTO**

Há aspetos no processo de recrutamento e seleção que são os mesmos, independentemente do perfil do candidato ao emprego. No entanto, no recrutamento inclusivo tem de ser considerado um conjunto de adequações para viabilizar o acesso a todos os candidatos.

- ▶ É determinante implicar a equipa (diretor e chefias) no processo de recrutamento para melhor avaliar que competências são imprescindíveis para o posto e prever que reforço de formação ou acompanhamento será exequível de acordo com cada candidato.
- ▶ Considere preparar com a entidade parceira o processo de recrutamento para promover as condições que permitam às PcD apresentar as suas competências no melhor contexto possível.
- ▶ Porque conduzir uma entrevista de emprego com candidatos com deficiência requer algumas competências específicas, por forma a evitar condutas discriminatórias, pondere a possibilidade de alguém na empresa receber formação apropriada ou recorra externamente a serviços de aconselhamento e intermediação.
- ▶ A avaliação deve incidir sobre as competências essenciais. Para o poder fazer de forma objetiva, dispondo de um termo de comparação, crie uma grelha de avaliação comum a todos os candidatos.
- ▶ Desenvolva um guia de entrevista para assegurar que esta decorre de modo semelhante para todos e facilitar a comparação de respostas. Considere os seguintes aspetos:
 - Evite perguntas intrusivas que vão contra a proteção individual de dados (ex.: crenças religiosas, opções sexuais, etc.)
 - Faça perguntas abertas de modo a evitar respostas sim/não
 - Proporcione um ambiente em que a pessoa se sinta à vontade e no qual consiga compreender o que é pretendido e que experiência e competências são exigidas. Certifique-se da interiorização desta informação.

ONDE DESCOBRIR CANDIDATOS?

- ▶ Nas universidades e institutos politécnicos
- ▶ Nos centros de formação profissional credenciados pelo IEFPP
- ▶ Entre os cerca de 10 mil utentes beneficiários de respostas sociais para a deficiência asseguradas por IPSS, embora nestes casos seja de esperar que apenas uma minoria possa reunir condições para o exercício pleno de uma profissão
- ▶ Entre os cerca de 13 mil desempregados com deficiência inscritos nos centros de emprego do IEFPP ou através de redes e entidades da economia social como mencionado anteriormente

Para além destas fontes, há muitas PcD que, por requererem ajuda pessoal ou condições especiais para poderem trabalhar, permanecem à margem do sistema. Parte delas nem sequer estão oficialmente identificados enquanto PcD. Por isso, as associações comunitárias locais e os familiares e amigos de PcD são uma fonte informal para identificar talentos. Muitas vezes, esses familiares e amigos são os colaboradores da empresa, que perante a abertura da mesma, sentem-se-ão confiantes em fazer sugestões.

O processo de identificação de candidatos e da sua avaliação exige tempo e ponderação, no qual o apoio de entidades especializadas é importante.

- ▶ Nas empresas de recrutamento e seleção, como a Argo Partners, a Michael Page, a Randstad e a Your People que consideram candidaturas de pessoas com deficiência ou algum tipo de incapacidade para colocação no mercado de trabalho.



EM DIRETO

"A integração começa logo na fase da contratação. É importante clarificar, desde o primeiro momento, as tarefas e envolver as equipas diretas. Os gerentes acompanham o processo logo numa fase embrionária, sabendo de antemão que este é o tipo de processo que exige uma disponibilidade diferente, mais próxima. Assim, a identificação do perfil assume uma enorme preponderância no desenvolvimento profissional das pessoas."

Repsol



CASO PRÁTICO

Por serem um empregador que necessita de recrutar massivamente todos os meses, em todo o país, a **Jerónimo Martins** recorre à comunidade para procurar talentos, tais como as escolas ou associações locais. Neste processo encontram muitas pessoas com talento, que não tiveram uma oportunidade profissional.

No processo de recrutamento de candidatos, existe uma etapa de levantamento de tarefas, que prevê visitas técnicas das instituições parceiras à operação das Companhias do Grupo **Jerónimo Martins**, para que fiquem a conhecer o tipo de funções e tarefas existentes na distribuição alimentar.

Partindo deste conhecimento, as Instituições/ Empresas parceiras podem adequar com maior rigor os perfis dos candidatos aos requisitos para a função, efetuando as afinações necessárias para se conseguir a melhor correspondência com as características do candidato. Este é um processo de melhoria contínua e as adaptações vão sendo feitas ao longo do tempo.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **CRIAR ANÚNCIOS DE EMPREGO INCLUSIVOS**

Num anúncio de recrutamento, a escolha da linguagem e a descrição do trabalho que se está a recrutar é fundamental para que não exclua ou desencoraje a candidatura de PcD. A adoção de algumas regras para que o anúncio seja inclusivo irá melhorar o processo de recrutamento da empresa em geral.

COMO REDIGIR UM ANÚNCIO DE RECRUTAMENTO INCLUSIVO

- ▶ Torne claro na oferta de emprego e noutras comunicações sobre recrutamento que a sua empresa está empenhada na diversidade e no emprego inclusivo. Pode mesmo mencionar que as vagas estão abertas a PcD ou adicionar uma declaração sobre o compromisso da sua empresa com a igualdade de acesso ao emprego.
- ▶ Use linguagem neutra, clara e acessível, com fontes adequadas.
- ▶ Escreva com simplicidade e concisão: expresse as suas expectativas tão claramente quanto possível em relação às condições de trabalho, à possibilidade de flexibilizar o horário de trabalho. Especifique se esta é uma posição de tempo integral, meio período, temporária ou permanente. Poderá incluir remuneração e benefícios conforme possível.
- ▶ Fixe os requisitos mínimos, tanto de qualificações como de experiência profissional, mas evite quantificar a experiência por anos, para não criar barreiras e desencorajar a candidatura.
- ▶ Descreva com precisão: anuncie com rigor as funções que está a contratar, esclareça o enquadramento hierárquico, distinga entre requisitos essenciais e tarefas opcionais.
- ▶ Refira que providenciam ajustamentos a PcD fornecendo um contacto para esse pedido.
- ▶ Apresente esse ponto de contacto também como recurso para as pessoas poderem esclarecer questões sobre o processo de recrutamento, sobre as funções requisitadas, etc.
- ▶ Utilize vários canais de comunicação para divulgar a vaga de emprego para chegar ao maior número de potenciais candidatos. Não se esqueça de divulgar junto das entidades especializadas na integração profissional de PcD.
- ▶ Para além dos habituais meios de prospeção de mercado, como sejam os centros de emprego, os websites de emprego, os anúncios classificados, os avisos de montra e o mero passa-a-palavra, as IPSS da especialidade constituem uma fonte de consulta indispensável.
- ▶ Aceite inscrições vindas de diversos canais: e-mail, vídeo, carta ou outros e facilite a inscrição numa página do site da empresa.

Exemplos:

LINGUAGEM QUE PODE CRIAR BARREIRAS	LINGUAGEM ENCORAJADORA
Pelo menos 4 anos de experiência em gestão de documentação e arquivo.	Experiência de trabalho consolidada como documentalista ou arquivista, incluindo experiência em comunicar e gerir pedidos de utentes.
Carta de condução válida.	Capacidade de viajar e providenciar transporte próprio.
Três anos de experiência como auditor fiscal.	Experiência em auditorias fiscais em diversos setores, incluindo diversas auditorias complexas.



▶ 1ª FASE
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ 2ª FASE
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ 3ª FASE
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ 4ª FASE
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ 5ª FASE
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ CRIAR ANÚNCIOS DE EMPREGO INCLUSIVOS

EXEMPLO

Num anúncio de recrutamento, a escolha da linguagem e a descrição do trabalho que se está a contratar é fundamental para que não exclua ou desencoraje a candidatura de uma PcD. A adoção de algumas regras para que o anúncio seja inclusivo irá melhorar o processo de recrutamento da empresa em geral. Veja aqui a estrutura de um anúncio de emprego inclusivo, com base em boas práticas internacionais:

[TÍTULO DA FUNÇÃO]
{Local de trabalho – caso necessário}

PROCURAMOS TALENTOS!

Empresa: {nome da empresa} e {descrição da empresa}

Descrição do emprego: As suas responsabilidades principais serão {expor com precisão as responsabilidades da função}. Deverá {lista das principais tarefas requisitadas para a função, usando verbos de ação}. Para o conseguir, deverá trabalhar {sozinho, em equipa, como chefe de equipa, etc.}. O seu trabalho permitirá à empresa {explicar importância desta função para a empresa}.

Competências e responsabilidades principais: {expor com precisão as competências e responsabilidades}. Este cargo {descrever se é a tempo inteiro, meio tempo, dias da semana} oferece {lista de vantagens de trabalhar na sua empresa}.

Como candidatar-se: Os formulários podem ser enviados {correio postal, correio eletrónico, etc.} até {data limite} para:
 {nome da empresa}
 {endereço}
 {número de telefone}
 {correio eletrónico}
 {endereço do site}

Ao cuidado de {responsável ou cargo}

Para questões sobre o recrutamento em curso e mais informações sobre a nossa política de diversidade no trabalho e as nossas medidas de adaptação, contacte-nos por {correio eletrónico} ou ligue {número de telefone} para falar com o {responsável ou cargo}.

{Nome da empresa} subscreve os princípios de igualdade e não discriminação no acesso ao trabalho, pelo que procuraremos oferecer todas as medidas de adaptação necessárias durante o processo de recrutamento. A empresa valoriza a diversidade das pessoas que contrata. Para [empresa] diversidade significa fomentar um ambiente de trabalho onde as diferenças individuais sejam reconhecidas, respeitadas e valorizadas, de forma a desenvolver todo o potencial e aproveitar os talentos e as forças de cada um.

{Nome da empresa} ©{ano}



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **ADAPTAR PROCEDIMENTOS**

Nos termos da lei, os candidatos têm o direito a um processo de recrutamento adequado, podendo solicitar provas de avaliação adaptadas. Tenha em mente possíveis barreiras existentes — algumas delas poderão ter sido já comunicadas pelo candidato — para poder fazer todas as adequações necessárias assegurando que as PcD não experienciem problemas de acessibilidade e limitações na demonstração das suas capacidades. Considere perguntar à entidade de apoio por ajustamentos necessários para o(s) candidato(s).

AJUSTAMENTOS ANTES DA ENTREVISTA

- ▶ Assegure condições de acessibilidade ao local (ex.: providenciar um estacionamento automóvel reservado).
- ▶ Assegure condições de acessibilidade na sala onde se realiza a entrevista. (ex.: sala e wc acessíveis e preparadas de um ponto de vista de iluminação e de mobiliário).
- ▶ Providencie suporte de comunicação ou a colaboração de um tradutor de língua gestual, se necessário.
- ▶ Se for o caso, adapte os testes psicométricos em função das características da pessoa (aptidões, conhecimentos, traços de personalidade)
- ▶ Adapte testes ou critérios do processo de seleção, como aumentar a fonte de letra ou prolongar o tempo para realizar o teste.

AJUSTAMENTOS DURANTE A ENTREVISTA

- ▶ Permita que o candidato venha acompanhado pelo técnico da entidade de apoio ou que se possa marcar uma reunião prévia (que poderá servir de treino), eliminando fontes de ansiedade
- ▶ Tenha em consideração que muitas vezes as PcD têm um baixo índice de autoestima e confiança. Conduza a entrevista de modo a gerar confiança e abertura.
- ▶ Conte que, num dado momento do processo de seleção, se possa revelar oportuno conduzir o candidato numa visita guiada ao local de trabalho, para que, mediante observação, ele possa compreender melhor o posto de trabalho.
- ▶ Dê outras opções de entrevista como videoconferência ou prova de trabalho para permitir uma demonstração mais taxativa das capacidades do candidato



CASO PRÁTICO

Se é certo que é fundamental que haja um *match* entre o perfil do candidato e a função que este irá desempenhar, o **El Corte Inglés** acrescenta que à medida que vão sentindo necessidade dão formação específica à PcD. Para haver uma maior probabilidade de sucesso é feito um estudo prévio, um acompanhamento e um processo de recrutamento inclusivo claro e definido. Por exemplo, há diversas funções para as quais se realizam provas durante o processo recrutamento, o que permite antecipar as adaptações das tarefas ou do posto de trabalho. Nestes casos, se for necessário e possível, uma PcD pode praticar previamente uma ou mais tarefas em casa.

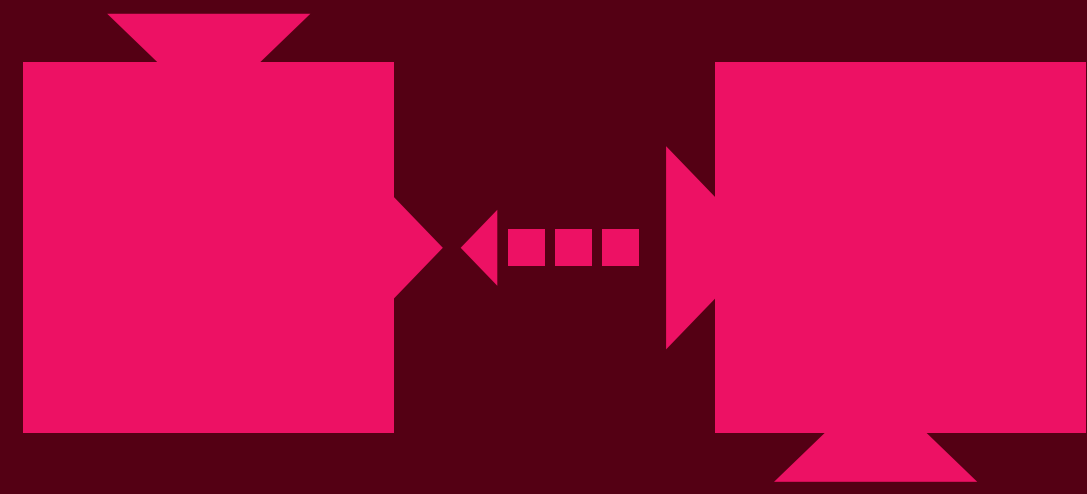
Na **Nannarella**, a grande vantagem na fase de seleção foi o acompanhamento da **OED** – conheciam a tarefa e, a partir daí propuseram os candidatos mais adequados. A título de exemplo, sabendo que seria necessário um apoio ao nível da língua gestual, disponibilizaram-nos um técnico.

No **Manicómio**, não distinguimos pessoas com doença mental ou sem – elas trabalham connosco em todos os processos da empresa e estão presentes em todas as decisões. Não olhamos para a deficiência das pessoas, mas sim para o seu valor. Temos o título de empresa inclusiva e, acreditamos que a inclusividade não deveria ser imposta, mas sim natural e partir das pessoas que gerem as empresas.

A RETER: O processo de recrutamento é aberto a todos os candidatos, mas para ser equitativo e poder eliminar barreiras deve ser construído de modo a adaptar-se às circunstâncias específicas de cada PcD.



4^A FASE



**ACOLHER
E INTEGRAR**

Com o apoio de:

**SANTA
CASA**

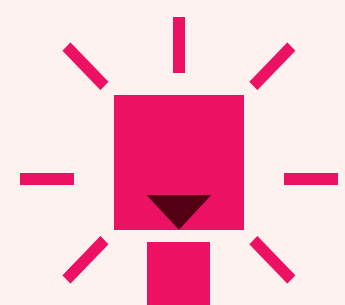
Misericórdia de Lisboa. Por boas causas.



GRACE

4ª FASE

ACOLHER E INTEGRAR



Caracteriza-se um bom acolhimento no posto de trabalho e a preparação específica a acautelar para uma PcD. Considera-se o papel determinante que um tutor assume, tanto para um acolhimento como para uma integração bem sucedidos e as tarefas que esta função implica. Sublinha-se a eventual necessidade de prever um estágio ou formação e treino para preparar a PcD para a função. Apresentam-se as responsabilidades legais e as recomendações para assegurar medidas de acessibilidade para o posto de trabalho e os apoios de que a empresa pode usufruir para as colocar em prática.

TEMAS

- ▶ Um tutor para acolher e acompanhar
- ▶ Preparar o plano de acolhimento e o primeiro dia de trabalho
- ▶ Treinar e formar
- ▶ Adaptar o posto de trabalho

OBJETIVOS

- ▶ Preparar um acolhimento inclusivo
- ▶ Valorizar a designação de um tutor para acompanhamento
- ▶ Ajustar formação para potenciar o desempenho da PcD
- ▶ Assegurar condições de trabalho adaptadas



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **UM TUTOR PARA ACOLHER E ACOMPANHAR**

Um primeiro fator-chave de sucesso de um bom acolhimento é a existência de um mediador numa organização parceira, com quem se define a periodicidade e modalidade do acompanhamento. O segundo fator é a designação de um tutor, que pode ser um colega ou um superior hierárquico, que acompanha de perto a PcD durante os primeiros tempos da sua integração. A estas figuras, soma-se o pivot, já referido na 2ª Fase, a quem o tutor pode recorrer sempre que precise de ajuda no seu papel de acompanhamento.

O nível de apoio varia muito consoante o tipo e o grau de deficiência do(a) novo(a) profissional, podendo limitar-se a um acompanhamento pontual ou breve no tempo. Noutros casos, pode implicar um compromisso de algumas horas diárias do tutor durante os dois ou três primeiros meses e a assistência do mediador externo. Mas, com o tempo, a necessidade de apoio diminui devido à crescente integração da pessoa na empresa.

Caberá à empresa decidir sobre o grau de formalidade da função do tutor. Pode ter apenas um papel informal de companheiro de apoio como pode chegar a desempenhar uma função avaliativa. Em qualquer dos casos, a empresa deve valorizar o trabalho do tutor, por se tratar de um trabalho extraordinário que exige dedicação, sensibilidade e responsabilidade. Por isso, idealmente, a empresa deve dispor de processos de valorização dos(as) colaboradores(as) que assumem este papel.

Identifique um ou dois tutores voluntários que conhecem bem a função a desempenhar, e assegure-se que compreendem o seu papel. A função do tutor tem um duplo propósito, que se desdobra nas seguintes tarefas:

O TUTOR FACILITA A ADAPTAÇÃO DA PCD ÀS TAREFAS ATRIBUÍDAS

- ▶ Apoia mais intensivamente o novo colega na fase preparatória da sua integração na empresa, durante o período de formação em contexto de trabalho
- ▶ Identifica quer eventuais dificuldades quer possíveis preferências da pessoa relativamente à execução das tarefas específicas
- ▶ Quando necessário, serve de interlocutor junto dos seus colegas de trabalho
- ▶ Reporta às chefias qualquer necessidade de ajustamento nas condições de trabalho (adaptações no espaço físico, no horário, no uso de ferramentas, etc.)
- ▶ Quando aplicável, medeia o relacionamento do novo colaborador com terceiros (clientes, fornecedores, formadores externos e outros)
- ▶ Motiva a PcD através de reforços positivos que contribuam para aumentar a sua autoconfiança e satisfação no trabalho.
- ▶ Pode propor sugestões de melhoria/ajustes das funções atribuídas
- ▶ Pode avaliar o desempenho do(a) colaborador(a)

O TUTOR PROMOVE UM AMBIENTE INCLUSIVO

- ▶ Sensibiliza os colegas de trabalho para a importância de se relacionarem normalmente com o(a) novo(a) colega sem deixarem de ser tolerantes e compreensivos
- ▶ Sempre que possível, acompanha a PcD em períodos de pausa no trabalho (intervalo para café, período de almoço, festas e outros eventos da empresa, etc.)
- ▶ Contribui para a criação de soluções práticas que melhorem o bem-estar da PcD na empresa (por exemplo, otimizar a deslocação casa-trabalho-casa, encontrar disponibilidade de alguém para o orientar nos transportes públicos, eventual boleia de um colega vizinho ou disponibilizar um lugar reservado no parque automóvel)



EM DIRETO

“Quando entro para um novo grupo de pessoas, quer de trabalho quer de lazer, a possibilidade de ter de início o apoio de um intérprete de língua gestual é muito importante, porque ajuda-me a conseguir uma mais rápida e eficiente integração no grupo. Depois, a pouco e pouco, os meus interlocutores e eu vamos aprendendo a comunicar por gestos e leitura labial, sem necessitarmos de mais ajuda de um intérprete para nos entendermos”.

Técnico de contabilidade, 37 anos, Conta Direta
– Serviços de Contabilidade

“No Programa Incluir, temos uma rede de mais de 240 tutores, em todo o país, que são os verdadeiros agentes da cultura de inclusão do Grupo. Pessoas, que para além das suas competências técnicas, têm competências relacionais de excelência e a motivação para abraçar a missão de apoiar o percurso profissional e de desenvolvimento dos nossos formandos.”

Jerónimo Martins



CASOS PRÁTICOS

Tome nota: Na presente Fase, por serem mais extensos, os **Casos práticos** encontram-se no final.

A REter: A integração de uma PcD deve basear-se numa relação de proximidade e tem de ser necessariamente personalizada e continuada no tempo. Em processos que exigem muitas adequações, contar com um tutor e o apoio de um mediador externo é meio caminho andado para uma integração com sucesso.





▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **PREPARAR O PLANO DE ACOLHIMENTO E O PRIMEIRO DIA DE TRABALHO**

Receber e comunicar bem com o(a) novo(a) colaborador(a) faz parte do processo de um bom acolhimento e, para a maioria das PcD, não será necessária uma preparação específica. Pelo contrário, deve-se garantir que todo o processo de *onboarding* da empresa está adequado a qualquer pessoa. Mas para os casos que o exigem, existem, a par com a designação de um tutor e do apoio do mediador externo, algumas boas práticas que potenciam uma chegada à empresa e um período inicial bem sucedido. O plano de acolhimento deve assim contemplar os momentos antes da chegada do(a) colaborador(a), do primeiro dia de trabalho e dos dias seguintes, de acordo com a situação específica de cada pessoa.

ANTES DO NOVO COLABORADOR CHEGAR

Prepare o seguinte plano de acolhimento:

- ▶ Agende uma reunião com a equipa sobre o primeiro dia de trabalho da PcD contratada, informando sobre as tarefas que vai desempenhar e sensibilizando para os aspetos a ter em atenção (ver 2ª Fase), sobre eventuais questões de acessibilidade (por ex.: se a PcD tiver mobilidade reduzida ou necessitar de apoio para se orientar no espaço) e sobre eventuais formas específicas de comunicar e interagir com o(a) novo(a) colega (por ex.: como cumprimentar ou interagir com pessoas cegas ou pessoas com autismo). Se estiver previsto o acompanhamento da PcD por um mediador, este poderá conduzir a reunião de introdução
- ▶ Reúna toda a documentação necessária, certificando-se que é apresentada em formato acessível à PcD (não se esqueça de considerar formatos áudio ou vídeo). Lembre-se de restringir a quantidade de informação e simplifique a linguagem para uma pessoa com deficiência cognitiva. Da documentação deve fazer parte:
 - Descrição e tarefas da função, políticas e práticas da empresa, procedimentos operacionais e de segurança, contrato de trabalho e a apresentação da equipa
- ▶ Considere agendar uma reunião prévia entre os responsáveis da medicina do trabalho e o novo(a) colaborador(a), e eventualmente a entidade de apoio, para discutirem as adaptações necessárias ao posto de trabalho
- ▶ Certifique-se de que todas as acomodações e condições de acessibilidade discutidas com a PcD (e a entidade de apoio) estejam preparadas e que o equipamento que o(a) novo(a) colaborador(a) irá usar também esteja no posto de trabalho e em bom estado
- ▶ Assegure-se que dispõe de uma pessoa de apoio (por ex.: um tradutor) para que não haja problemas de comunicação
- ▶ Nos casos em que o(a) profissional vem encaminhado por uma entidade, deve ficar definido o nível de acompanhamento que o mediador poderá dar (por ex.: o IEFP prevê processos de acompanhamento até 36 meses) e a frequência de visitas à empresa, ainda que depois possa vir a ser ajustada

O PRIMEIRO DIA DE TRABALHO

Começar um novo emprego pode ser uma fonte de ansiedade, em particular para uma PcD, mas bem preparado, este dia estabelece marcos encorajadores e momentos de sucesso e de bem-estar.

- ▶ Apresente o novo colaborador ao tutor/pessoa de contacto, que lhe explicará a estrutura de gestão e ajudará a responder às questões relacionadas com o cargo
- ▶ Explique e mostre a localização das diversas zonas: refeitório, casa de banho, sala de convívio, zona de aprovisionamento, etc.
- ▶ No caso de não ter atribuído um tutor e mesmo que o tenha feito, considere situações nas quais um(a) colega possa acompanhar o(a) recém-chegado(a)
- ▶ Programe tarefas que prevê que a pessoa realize com sucesso, de forma a reforçar a sua autoestima e reduzir, por exemplo, riscos de segurança, quando pertinente
- ▶ Equacione atribuir um horário flexível ou de aumento gradual para permitir uma melhor adaptação da PcD ao ritmo de trabalho



EM DIRETO

“Fui muito bem recebida no Banco. Desde a primeira hora que os meus colegas demonstraram um empenho muito natural — nada artificial, nem excessivo ou forçado — em prol da minha integração na equipa. No Santander tratam-me como qualquer outro colaborador e isso é muito gratificante para mim”.

Técnica na área da Banca Responsável, 29 anos, Santander

EM CASO DE ESTÁGIO CURRICULAR

Quando a empresa recebe uma PcD que vai realizar um estágio curricular, o seu acompanhamento é da responsabilidade da entidade que solicitou o estágio à empresa. Neste caso, o acolhimento e restantes etapas são definidas e preparadas em conjunto, clarificando bem os objetivos pretendidos pelo estágio.

A REter: Oferecer uma receção encorajadora e ajustada ao(a) novo(a) profissional é fundamental para uma integração bem-sucedida de todos os colaboradores. Para isso a empresa deve rever os seus processos de acolhimento, designar um tutor e reunir com a equipa específica que vai integrar a PcD.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ TREINAR E FORMAR

Numa primeira fase de integração, constitui prática corrente na maioria dos empregadores, o recurso a estágios ou programas de formação em contexto de trabalho, incluindo assessoria especializada de técnicos dos centros de formação profissional para a deficiência. Esta etapa permite preparar melhor a PcD para a função e treinar competências pessoais e sociais. Representa também um período de ajustamento para a própria empresa poder melhorar adequações e gerir eventuais dificuldades comportamentais das equipas. Neste tipo de estágio, a empresa tem de assegurar a formação como assegura para qualquer outro estagiário, mas deve antecipar capacitações específicas principalmente quando a deficiência é intelectual.

No caso de estágios curriculares promovidos por entidades especializadas, a formação obedece a um programa estruturado, desenvolvido em conjunto com os técnicos e os formadores da entidade.

VANTAGENS DO ESTÁGIO

- ▶ Treinar a capacidade de concretização de cada tarefa
- ▶ Aferir os pontos fortes e fracos para planear eventuais adaptações na função ou formação e treino (ex.: flexibilizar horário de trabalho, estabelecer períodos intercalares de horas seguidas de trabalho, etc.)
- ▶ Permitir reajustar a acessibilidade do posto de trabalho
- ▶ Aferir como decorre a integração social da PcD e colmatar eventuais condutas discriminatórias, não só dos colaboradores, como de outras partes interessadas (ex.: fornecedores, clientes)
- ▶ Avaliar a necessidade de trabalhar outros aspetos que possam contribuir para o bem-estar e a qualidade de vida da PcD (ex.: relação com a família)

QUE TIPO DE TREINO E FORMAÇÃO

- ▶ Treino de mobilidade, para assegurar autonomia na deslocação em transportes públicos (habitualmente realizado pela entidade que apoia o processo de integração)
- ▶ Treino de competências sociais e pessoais é necessária na maior parte dos casos de deficiência cognitiva
- ▶ Capacitação para o tutor, para que possa dar apoio ajustado às necessidades da PcD (ex.: formação sobre autismo ou aprendizagem de língua gestual, etc.)
- ▶ Formação específica para uma determinada tarefa

FATORES DE SUCESSO

- ▶ Mais uma vez, a relação próxima com a entidade de apoio permite apoiar o processo de autonomia e de formação
- ▶ Desenvolver formação específica à função e à medida que se vão sentindo as necessidades
- ▶ Apostar na capacitação do tutor, podendo recorrer à entidade de apoio
- ▶ Sempre que seja necessário, assegurar uma relação próxima com uma família de envolvimento positivo, para que apoie o treino da PcD fora do local de trabalho (ex.: melhorar a gestão de dinheiro ou a autonomia nos transportes públicos)
- ▶ Reunir regularmente com o(a) novo(a) colaborador(a) para se assegurar de que as adequações estão a corresponder às necessidades e que tipo de capacitação ou treino deve persistir



EM DIRETO

“Acompanhar e trabalhar com a PcD é determinante, sobretudo em situações na qual se verifica que o seu perfil possa não ser o mais adequado, para se tentar desenvolver as competências necessárias para a função.”

CUF



CASO PRÁTICO

No **Manicómio**, dependendo da pessoa já ter experiência na função ou não, o tempo investido para incluir as pessoas em todas as fases dos processos também difere. O desafio é as pessoas estarem motivados para o processo.

Na **Nannarella**, os novos procedimentos adaptados à PcD, tiveram resultados tão eficazes que se estenderam à restante equipa. No início, as pessoas queriam ajudar, mas esta dedicação ainda atrapalhava mais e, rapidamente se aperceberam que a PcD conseguia ser completamente autónoma. Começou como ajudante e, após 6 anos gere toda a produção e planificação na nossa fábrica.

A RETER: Há diferentes tipos de estágios, mas todos eles representam uma excelente primeira oportunidade de trabalhar com uma PcD e a porta de entrada para a sua contratação.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **ADAPTAR O POSTO DE TRABALHO**

As acomodações mais eficazes e úteis são aquelas que promovem a inclusão e removem as barreiras iniciais ao emprego. Podem implicar algum investimento em acessibilidades, nos edifícios e instalações (rampas, plataformas elevatórias, sanitários adaptados, iluminação adequada, sinalética e outras) como também em equipamentos e ferramentas de trabalho (mobiliário ajustável, *hardware* e *software* adaptados, soluções de comunicação remota e multimédia, etc.). Podem ser coisas tão simples como alterar ligeiramente o espaço de trabalho ou fornecer materiais projetados para tornar as tarefas de trabalho mais fáceis. Em todos os casos, as medidas de acolhimento devem respeitar estritamente o direito do indivíduo à privacidade, autonomia e apoio adequado.

Providenciar condições acessíveis para trabalhar é uma responsabilidade legal para todo o empregador, de acordo com a Diretiva de Igualdade no Emprego da UE (Diretiva 2000/78/CE), ratificada por todos os Estados-Membros, incluindo Portugal.

Um dado ajustamento é considerado "razoável" se satisfizer cumulativamente as seguintes condições:

- ▶ Se resolve a necessidade particular do(a) colaborador(a)
- ▶ Se é uma solução prática que dá garantias de vir a funcionar adequadamente
- ▶ Se não representa custos diretos e indiretos inoportáveis para o empregador
- ▶ Se não impede que outras pessoas realizem o seu trabalho normalmente
- ▶ Se não envolve quaisquer riscos de segurança ou para a saúde

EXEMPLOS DE ADAPTAÇÕES RAZOÁVEIS

- ▶ Elevadores e rampas, móveis de escritório ajustáveis, mesas rotativas, tabuleiros em plano inclinado e outro mobiliário adaptado
- ▶ Portas e corredores desimpedidos para passar uma cadeira de rodas, assim como espaços amplos, de forma a permitir a mobilidade
- ▶ Pisos antiderrapantes, cadeiras, corrimões e outros suportes para instalações sanitárias
- ▶ Sinalética facilitadora da mobilidade, sistema de comunicação por vídeo chamada, programas de conversão de texto em voz
- ▶ Ecrã tátil, *joystick*, lupas de ecrã, teclado virtual e outro *hardware* adaptado
- ▶ *Softwares magic key, magic eye*
- ▶ Conteúdos em suporte multimédia, vídeos em língua gestual
- ▶ Sistemas de indução magnética, terminais braille

QUANTO CUSTA?

Importa desconstruir mitos e equívocos sobre os custos associados à realização de ajustamentos razoáveis nas empresas. Estudos e pesquisas comprovam que as despesas em acessibilidades tendem a ser perfeitamente comportáveis. Acrescem a este respeito, os apoios públicos disponíveis para cofinanciar despesas com a adaptação de postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitetónicas, disponibilizados através de **medidas do Fundo Social Europeu e Incentivos do IEFP**.

PRODUTOS DE APOIO COM APOIO DO ESTADO:

Para algumas destas medidas de acessibilidade pode necessitar de ajudas técnicas, definidas como **Produtos de Apoio** (dispositivos, equipamento, instrumentos, tecnologia e *software*) **para prevenir, compensar, monitorizar, aliviar ou neutralizar qualquer impedimento, limitação da atividade e restrição na participação** (ISO 9999/2007).

Os produtos de apoio são prescritos pelos Centros de Saúde, Unidades Hospitalares e equipas multidisciplinares dos Centros Especializados.

Através do **Sistema de Atribuição de Produtos de Apoio** (SAPA), o Estado financia a aquisição de produtos de apoio, por forma a compensar e atenuar as limitações de atividade e restrições de participação social das PcD.

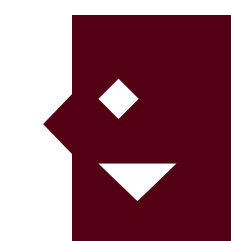
Note que a comparticipação do sistema corresponde a 100% do custo do produto de apoio, quando este não for participado por outras entidades, nomeadamente, subsistemas de saúde e companhias de seguros.

TOME NOTA

Na atual Era da Transição Digital, as médias e grandes empresas têm de aplicar as diretrizes de acessibilidade para conteúdos web instituídas pelo World Wide Web Consortium (3WC).



Consulte a Ficha Inclusiva | [Recursos](#) para aceder a informação do INR relativa ao SAPA, assim como a uma lista dos representantes nacionais das principais marcas de produtos de apoio. Dada a sua vasta experiência, as instituições de solidariedade social e os centros de formação profissional na área de deficiência constituem fontes adequadas de aconselhamento nesta matéria.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



CASO PRÁTICO

No Grupo **Jerónimo Martins**, os tutores e as equipas de loja são um fator crítico de sucesso para garantir que a integração das PcD corre bem. Por isso, dedicam um grande esforço de capacitação do tutor, contando ainda com o suporte das instituições parceiras e de todo o conhecimento que têm sobre o formando e as suas necessidades específicas.

As formações práticas em contexto de trabalho começam com um evento de kick off que tem os seguintes objetivos: apresentar os tutores e os formandos, explicar o plano de estágio, detalhar as funções do tutor, da equipa de acolhimento, da instituição parceira e da equipa de inclusão social do Grupo e explicar os procedimentos relativos ao acompanhamento e avaliação do formando. A colaboração e a partilha de informação são fundamentais para o sucesso dos acolhimentos.

Para além deste momento inicial, são realizados eventos de sensibilização e de reforço da cultura de inclusão no Grupo, onde o papel dos tutores é pública e expressamente valorizado.

Na **Nannarella**, após o recrutamento, a instituição que apresentou o candidato apoiou a integração disponibilizou um técnico de acompanhamento e um intérprete de língua gestual para formar a restante equipa. Os problemas na integração foram semelhantes aos de outros colaboradores que iniciam uma nova função.



CASO PRÁTICO

Também para a **LIPOR**, a tutoria é considerada um fator de sucesso para a integração de PcD. O acompanhamento individual da PcD ganhou forma através do voluntariado, num projeto criado por um grupo de colaboradores, a Semente, que responde a muitas necessidades da própria empresa, apelando à cidadania dos colaboradores e assegurando o acompanhamento das ações da Responsabilidade Social Interna, tais como o apoio ao desemprego familiar.

Uma das primeiras pessoas contratadas pela **LIPOR** tinha uma deficiência cognitiva profunda. Neste contexto, realizaram uma formação específica para o desempenho de duas tarefas e adaptaram o horário para meio-tempo depois de avaliarem o número de horas consecutivas que a PcD conseguia trabalhar.

Quando a **CUF** contratou um colaborador surdo para o centro de esterilização, compreendeu que para a formação ser bem sucedida, era determinante o acompanhamento de um tradutor. No entanto, aproveitou esta necessidade para capacitar este tradutor como formador para futuras contratações de PcD com a mesma deficiência.



CASO PRÁTICO

Na **Repsol**, a integração de PcD inicia sempre com um estágio de três ou seis meses (dependendo da entidade parceira), com direito a bolsa e sujeito a uma avaliação mensal. Durante esse período realizam sempre um treino de competências relacionais e disponibilizam um acompanhamento próximo, ficando atentos às necessidades específicas da PcD. Dão como exemplo o apoio que tiveram de dar a uma pessoa com deficiência cognitiva que não dominava a gestão do dinheiro e que precisou de capacitação para planear a utilização do seu salário.

No **Santander**, com a experiência acumulada de integração de PcD, seguem uma prática que envolve, em primeiro lugar, a criação de um plano de acolhimento, sempre adaptado a cada pessoa. Escolhem um tutor, de acordo com o perfil mais adequado ao contexto da PcD, que usufrui de apoio da entidade parceira para se preparar o melhor possível para os cuidados especiais que vai passar a ter. Além desta relação um a um, o Santander conta também com um Cuidador no apoio aos seus colaboradores com deficiência.

Colaboram sempre com o centro médico, dotando-o com informação para que estejam prontos a atuar, em caso de necessidade.

Por último, destacam ainda o relevante contributo do Núcleo de Voluntariado no processo de integração.



CASO PRÁTICO

O projeto da **Casa Família Oliveira Guimarães** alicerçou-se numa perspetiva de cultura inclusiva, aberta à diversidade e em cumprimento do ODS 10 - combate às desigualdades.

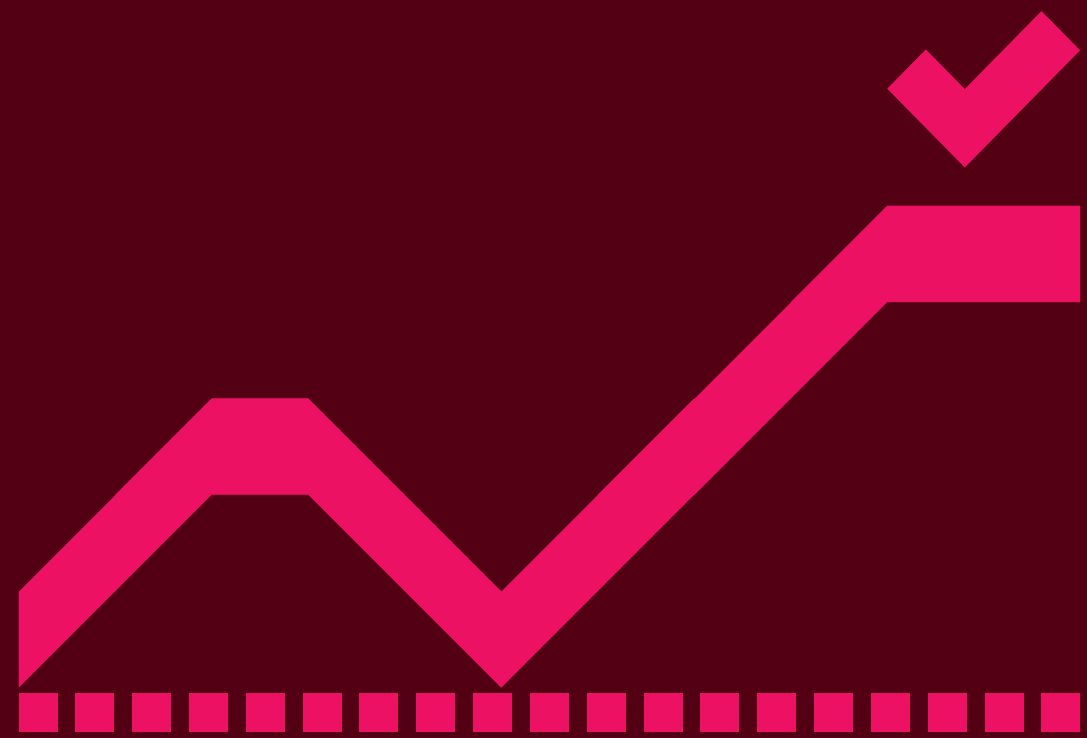
Uma dessas desigualdades é, precisamente, as barreiras que as pessoas com deficiência enfrentam no acesso à cultura.

O nosso projeto preocupou-se em combater essas assimetrias, desde logo removendo barreiras arquitetónicas e assegurando as acessibilidades a visitantes com dificuldades motoras e pessoas com deficiência visual.

A Casa Família Oliveira Guimarães desenvolveu parcerias com a CERCIPENELA, Manicómio, a Associação Tempos Brilhantes e a Fundação Oliveira Guimarães, de modo a que os seus clientes com doença mental, demência e deficiência intelectual frequentem os espetáculos, exposições e tertúlias que organizam.



5ª FASE



**DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS**

Com o apoio de:

**SANTA
CASA**

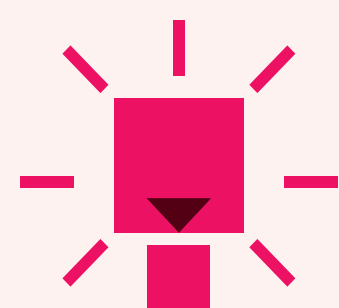
Misericórdia de Lisboa. Por boas causas.



GRACE

5ª FASE

DESENVOLVER RELAÇÕES DURÁVEIS



Apresentam-se os desafios e os conselhos para uma boa avaliação de desempenho da PcD e os aspetos a ter em conta para a apoiar no desenvolvimento da carreira. Considerando-se a retenção outro aspeto desafiante, mas de potencial ganho, tanto para a empresa, como para o profissional, dão-se a conhecer quais os aspetos a serem tidos em conta quando se pretende ajudar a manter uma PcD na empresa. Sublinha-se a relevância e os benefícios da empresa agir transversalmente em modo inclusivo e dão-se exemplos de boas práticas e quais os melhores indicadores para avaliar o seu desempenho. Por fim, apresentam-se as vantagens de comunicar este desempenho e alguns formatos para potenciar essa comunicação.

TEMAS

- ▶ Avaliar o desempenho para manter a equidade
- ▶ Promover o desenvolvimento profissional
- ▶ Apoiar colaboradores que adquiriram deficiência
- ▶ Avaliar e reportar o desempenho da empresa

OBJETIVOS

- ▶ Aferir o desempenho da PcD a partir do seu contexto específico
- ▶ Assegurar condições equitativas para o desenvolvimento na carreira
- ▶ Criar o contexto para uma relação laboral duradoura
- ▶ Saber como avaliar e comunicar o desempenho da empresa na área da inclusão

▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS

▶ = ▶ **AVALIAR O DESEMPENHO PARA MANTER A EQUIDADE**

Desenvolver uma cultura inclusiva significa reconhecer que a PcD tem capacidade de alcançar um bom desempenho e pode ser bem sucedida no trabalho se tiver acesso a um tratamento equitativo e a condições para evoluir na sua função. Assegure-se que dispõe de ferramentas de diálogo e de aferição adequadas que lhe permitam avaliar o desempenho do(a) colaborador(a) e atuar para melhorar a capacidade de trabalho e a produtividade. Em específico, a entrevista de avaliação traduz um momento nobre e mais formal entre entrevistador e entrevistado sobre o desempenho alcançado durante um determinado período. No entanto, é desejável que a avaliação da prestação do colaborador seja contínua e que este momento não traga surpresas ou possa parecer "o momento da verdade".

PRIVILEGIE A SEGUINTE ABORDAGEM

- ▶ Parta da lista de requisitos e tarefas da função descritas
- ▶ Considere a formação e capacitação interna da qual a PcD já terá beneficiado
- ▶ Pondere a lista de adequações de acessibilidade já colocadas em prática
- ▶ Na matriz de avaliação de desempenho não utilize critérios que possam tratar de forma desigual uma PcD (por ex.: tempo de execução de uma tarefa ou taxa de absentismo relacionada com a deficiência)
- ▶ Centre a entrevista no trabalho desenvolvido e no desempenho demonstrado e não na pessoa ou na sua personalidade
- ▶ Termine a entrevista de forma positiva e estabeleçam em conjunto ações de melhoria e/ou de desenvolvimento

FATORES DE SUCESSO

- ▶ Ao longo do ano, e para que a avaliação de desempenho não surja com uma carga intimidatória, crie conversas informais individuais e em equipa para aferir eventuais problemas e barreiras que possam estar a restringir um bom desempenho
- ▶ Crie confiança e abertura, iniciando o diálogo não apenas sobre o trabalho, mas sobre o bem-estar geral do(a) colaborador(a). Esta abordagem deve ser breve para que a entrevista não se torne generalista e intrusiva
- ▶ Prefira perguntas abertas acerca do trabalho, de modo a evitar respostas "sim/não"
- ▶ Se for conveniente e facilitar o diálogo, sugira a presença do tutor ou de um profissional da entidade parceira, em número não superior a duas pessoas, certificando-se que o colaborador(a) deseja e se sente confiante com este apoio e não o percebe como intimidatório

SE O DESEMPENHO ESTIVER AQUÉM DO ESPERADO, VERIFIQUE SE

- ▶ Compreendeu corretamente os requisitos e as tarefas inerentes à função
- ▶ A forma de comunicar está a ser a mais correta ou se pode ser otimizada (por ex.: com instruções acessíveis, privilegiando via oral ou escrita)
- ▶ As adequações feitas ao posto de trabalho são suficientes e ajustadas
- ▶ Ainda se mantém interessada e motivada. Assegure-se que conhece bem a função, as suas tarefas e responsabilidades. O desconhecimento pode gerar desinteresse. Pergunte se esta função era a idealizada. Caso contrário, verifique a possibilidade de mudar de função
- ▶ Se há mudanças, desafios ou dificuldades imprevistas que lhe retiram concentração ou interesse no trabalho e se é necessário o apoio dos serviços sociais da empresa ou da entidade parceira
- ▶ Algo mudou no posto de trabalho (ruído, novo supervisor, algum tipo de conflito ou de discriminação, etc.) que possa perturbar a concretização das tarefas
- ▶ A formação/capacitação foi adequada e suficiente



CASOS PRÁTICOS

Um dos casos de maior sucesso para a **Auchan** foi a contratação, em 2002, na abertura da loja de Almada, de uma colaboradora com nanismo com 34 anos para o cargo de telefonista. Tratava-se do seu primeiro emprego e trazia apenas o 4.º ano de escolaridade, mas agora, com o apoio da empresa, já concluiu o 12.º ano.

O **El Corte Inglés** reporta que há uma baixa rotatividade de funções, sobretudo no caso de PcD contratadas após desemprego de longa duração (há casos de pessoas contratadas aos 40 anos que nunca tinham trabalhado antes). Verificam que a promoção e desenvolvimento de carreira ocorrem principalmente com colaboradores/as que adquiriram a deficiência já dentro da empresa e que já possuíam melhores qualificações. Importa, assim, estar sensível às possibilidades de apoiar formação adicional.

Na **Nannarella**, a primeira PcD contratada entrou como ajudante, para o laboratório de gelados, e por isso tivemos que ajustar os procedimentos à sua condição. Demonstrou ser uma pessoa responsável e dedicada. Estas características aumentaram a confiança nele e atualmente gere uma equipa de 3 pessoas – uma com deficiência e as outras duas sem deficiência.

A RETER: Aferir o desempenho de uma PcD é, como no caso de qualquer profissional, avaliar o trabalho de acordo com uma expectativa criada por ambas as partes. Contudo, neste contexto, exige-se que se considere um conjunto acrescido de parâmetros relacionados com tratamento equitativo.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **PROMOVER O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

O desenvolvimento e a criação de uma relação de trabalho duradoura com os colaboradores com deficiência é um dos maiores desafios para as empresas, porque muitas vezes são pessoas com um quadro pessoal e familiar complexo. É crucial certificar-se de que aplica medidas de equidade e que decide com objetividade, consciente de que cada caso é um caso e uma nova aprendizagem.

POR UM CONTEXTO FAVORÁVEL AO DESENVOLVIMENTO

As barreiras sistémicas que muitas PcD enfrentam no acesso ao trabalho, mas que conseguem vencer, são por vezes as mesmas que as mantêm aquém do que poderia ser o seu nível de qualificação ou desempenho. Por isso, criar condições para que possam desenvolver uma carreira significa, sobretudo, antecipar possíveis obstáculos e procurar removê-los (estes podem encontrar-se desde logo em casa do colaborador ou no seu acesso ao trabalho, e não diretamente ligados às funções). Pode também passar por criar alternativas para que a pessoa tenha as mesmas oportunidades que os colegas.

- ▶ Uma boa avaliação de desempenho e respetivos ajustamentos são o terreno fértil para um desenvolvimento profissional mais adequado
- ▶ O absentismo de uma PcD deve ter um peso relativo, na medida em que se relacione com a sua deficiência e seja assumido por ambas as partes como expectável em determinadas situações, para que não venha a ser prejudicada em avaliações ou decisões relacionadas com desempenho e prémios
- ▶ A maioria das PcD tem baixas habilitações literárias. Auxilie a sua capacitação académica, procurando informação e apoio junto das entidades parceiras e do IEFP
- ▶ Uma promoção ou uma alteração de funções, mesmo que solicitada pela pessoa, pode implicar um processo de adaptação paralelo ao inicial, aquando da contratação, pelo que poderá ser útil antecipar um novo período de ajustes e alguma flexibilidade

GERIR A SAÍDA

Há várias razões para uma pessoa deixar um emprego: saída voluntária, despedimento, redundância e reforma. Promova as seguintes práticas:

- ▶ Se vai despedir uma PcD, assegure-se que tomou todas as medidas razoáveis para melhorar o seu desempenho
- ▶ No caso dum processo acompanhado por uma organização parceira, contacte-a para avaliarem a forma de comunicação da decisão
- ▶ Num processo de despedimento é crucial conseguir distinguir entre razões relacionadas com a deficiência e razões relacionadas com o perfil ou competências e essas serem compreendidas por todos
- ▶ No caso de uma saída voluntária, convide o colaborador para uma reunião final na qual possa averiguar se as razões de saída estão relacionadas com a deficiência, para poder, no futuro, melhorar a sua gestão de Recursos Humanos em geral e de PcD em particular
- ▶ Num processo de redundância, assegure-se que a PcD não é colocada em desvantagem, devido à sua condição
- ▶ Considere sugerir ou encaminhar a pessoa para um dos parceiros especialistas em recrutamento para recolocação



EM DIRETO

“Quando uma pessoa sai e arranja outro trabalho é sinal de que conseguimos uma integração real e que apoiámos a sua capacitação. É, na verdade, uma vitória.”

Auchan



CASOS PRÁTICOS

A **Auchan** chama a atenção para a necessidade de se enquadrarem as causas do absentismo. Por isso é muito importante a proximidade na relação com as equipas e respetivas hierarquias, de forma que se possam identificar, rapidamente, limitações que possam existir na sua vida privada (p.e., dificuldades nas deslocações para o trabalho). Esse é um dos maiores desafios no desenvolvimento de carreira das PcD, mas a Auchan tem conseguido estabelecer relações laborais duradouras. Prova disso são as cerca de cem pessoas que são efetivas, que acumulam perto de 20 anos de antiguidade.

Para a **Repsol**, a retenção representa um dos maiores desafios. Sobretudo nos casos em que o suporte familiar ou social é reduzido ou não existe, é exigido à empresa um esforço redobrado de acompanhamento e suporte, que deverá ser encarado como mais uma etapa.

O objetivo primordial passa por integrar estas pessoas no mercado de trabalho, evocando as suas potencialidades, mas também ajudando a colmatar as suas lacunas.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



▶ = ▶ APOIAR COLABORADORES QUE ADQUIRIRAM DEFICIÊNCIA

A maior parte das pessoas com deficiência adquiriu-a no curso da sua vida ativa e, assim, num contexto de contrato com uma entidade empregadora. A deficiência é na maior parte dos casos invisível, o que pode tornar menos óbvia a necessidade de fazer adaptações na reintegração das pessoas nas equipas e funções. Por isso, dispor de um enquadramento prévio para as apoiar e manter é crucial, para que possam regressar ao seu posto de trabalho ou equacionar um novo com segurança e confiança. Ademais, passa uma mensagem clara de investimento nas pessoas "dentro de casa", além de que poupa dinheiro no recrutamento e na formação e previne a perda de talentos e competências valiosas.

SE UM(A) COLABORADOR(A) ADQUIRIR UMA DEFICIÊNCIA OU UM PROBLEMA DE SAÚDE

- ▶ Deve-se abordar a questão da deficiência o mais cedo possível quando os sinais de alerta são identificados, se tal não foi previsto/ identificado inicialmente pelo colaborador(a): ausências, erros incomuns, sinais de sofrimento, etc.
- ▶ A consulta com o médico do trabalho é fundamental para identificar as necessidades e desafios que a função representa. Deve-se articular esta avaliação em colaboração com a área ou empresa responsável pela medicina no trabalho
- ▶ Para quem regressa depois de uma longa ausência por recuperação é importante avaliar em conjunto as adaptações ao posto de trabalho que possam ser necessárias fazer, tais como:
 - Um regresso faseado ao trabalho
 - O redesenho da função
 - A mudança de função
- ▶ Em situações mais graves que impliquem um regresso ao trabalho com alterações substanciais face às funções previamente desempenhadas, pode ser útil um acompanhamento psicológico/vocacional
- ▶ Deve-se abordar a pessoa acerca da relevância de pedir o Atestado Médico de Incapacidade Multiuso com a maior sensibilidade e respeito

FATORES DE SUCESSO

- ▶ É importante promover um clima de confiança para tranquilizar, informar e desconstruir medos e preconceitos. Em nenhum caso deverá haver pressão sobre o(a) colaborador(a) – é um processo que pode levar tempo e que tem de ser construído
- ▶ O(a) colaborador(a) deverá ser tratado(a) de forma equitativa, semelhante à forma como é acolhida uma PcD que chega à empresa, mas deve ter-se em atenção que ainda poderá estar a passar por uma fase de aceitação
- ▶ Pode ser necessário sensibilizar as equipas, principalmente em situações em que a deficiência adquirida é invisível e as funções tenham de ser adaptadas
- ▶ Não se esqueça que em ambientes de trabalho inclusivos, que cultivam a confiança e a abertura, é mais fácil falar sobre deficiência e é mais fácil compreender o absentismo que dela possa advir e mesmo preveni-lo



CASOS PRÁTICOS

A **PRIO** valoriza a relação próxima com todos os seus colaboradores ("primeiro olhar para dentro") e começou por apoiar aqueles que adquiriram incapacidades, como foi o caso de pessoas que sofreram um AVC, cancro, meningite ou outros problemas de saúde incapacitantes. Para a sua reintegração ser bem sucedida, apostaram num acompanhamento de grande proximidade com a equipa e no envolvimento da medicina do trabalho e de parceiros na área da reabilitação. Partindo da premissa que cada caso deve receber um tratamento à medida, em alguns casos mudaram o posto de trabalho da pessoa para que ela pudesse continuar a trabalhar e permanecer na empresa.

A REter: A possibilidade de qualquer pessoa poder adquirir uma deficiência é motivo suficiente para se assumir um compromisso estratégico sobre o emprego inclusivo e gerar os processos de apoio e acompanhamento necessários para o concretizar.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **AVALIAR E REPORTAR O DESEMPENHO DA EMPRESA**

Uma empresa inclusiva preocupa-se em avaliar as suas práticas no âmbito dos princípios da não discriminação e igualdade de oportunidades no trabalho, com vista a identificar aqueles aspetos que podem ser melhorados e outros que estejam ainda por desenvolver. Comunicar é um passo importante, podendo constituir um poderoso instrumento de envolvimento e inspiração a nível interno e externo.

AVALIAR COM UMA GRELHA DE INDICADORES

O propósito de avaliação das práticas inclusivas pressupõe que sejam utilizados indicadores apropriados para se medir o desempenho da empresa em cada uma das diferentes áreas da gestão.

Existem alguns instrumentos internacionais, sendo os Indicadores ETHOS-REIS para a Inclusão da Pessoa com Deficiência uma das ferramentas de avaliação mais desenvolvidas. Estes constituem uma fonte fértil de indicadores possíveis de serem adotados nas empresas para medir e avaliar as suas práticas inclusivas.

No entanto, dada a fase embrionária ou imatura em que ainda se encontra a generalidade das empresas portuguesas no âmbito da inclusão, o GRACE e a Área Metropolitana do Porto desenvolveram uma ferramenta de diagnóstico e avaliação que se ajusta à realidade do país, suscetível de ser aplicada quer a PME quer a grandes empresas, de qualquer ramo de atividade económica. Assenta numa estrutura de fácil compreensão, composta por apenas cinco grandes indicadores, os quais se desdobram num total de 27 parâmetros específicos:

- I. Estratégia e Cultura
- II. Gestão do Processo de Inclusão
- III. Acessibilidades
- IV. Clientes, Fornecedores e Comunidade
- V. Impacto e Reporte

COMUNICAR COMO MAIS VALIA E CONTRIBUTO

Embora as empresas tenham diferentes culturas e estratégias de comunicação que resultam em práticas de divulgação, valorização e comunicação distintas, aconselha-se que todas reflitam sobre como comunicar interna e externamente acerca da sua política e práticas de não discriminação e de inclusão de PcD.

Destacamos as seguintes mais-valias:

- ▶ Os clientes e consumidores são sensíveis à temática da inclusão na deficiência (alguns deles com experiência ou em situação de deficiência), podendo a divulgação das práticas da empresa tornar-se um fator de preferência
- ▶ Tenderá a ser um fator de valorização para investidores
- ▶ A partilha de informação ajuda a criar *momentum* entre os pares e oportunidades para troca de experiências e de aprendizagem
- ▶ A demonstração de boas práticas ajuda a desmontar preconceitos e a criar abertura e confiança no meio empresarial
- ▶ Ao servir de inspiração, ajuda a elevar a exigência de desempenho entre pares



CASOS PRÁTICOS

Durante anos, o **El Corte Inglés** não comunicou acerca das suas práticas de emprego inclusivo. Agora que o fazem, observam que se tornou um elemento positivo distintivo, nomeadamente quando participam em alguns fóruns ou em interações no site da empresa. Não têm dúvidas de que uma vez conhecido este posicionamento, contribui como fator de preferência para os candidatos mais jovens se candidataram a um emprego.

Faz parte da visão do **Santander** ser um banco inclusivo, por isso é natural que tal transpareça na comunicação interna e externa da empresa. Isso, contudo, não significa que façam dos recrutamentos de PcD uma peça de notícia, procurando sempre não ser intrusivos na vida das pessoas recrutadas.

No **Manicómio**, os nossos clientes valorizam trabalhar com o nosso projeto, e, gostamos de pensar que trabalham connosco pelo resultado do nosso trabalho, e não por responsabilidade social.

A **Nannarella** não comunica a integração de pessoas com deficiência na empresa, no entanto considera que seria importante fazê-lo para incentivar a que outras empresas façam o mesmo. É possível ser inclusivo e ter a mesma exigência no resultado do produto final da empresa.



▶ **1ª FASE**
ASSUMIR
UM COMPROMISSO
ESTRATÉGICO

▶ **2ª FASE**
PREPARAR
PARA A AÇÃO

▶ **3ª FASE**
RECRUTAR
E SELECIONAR

▶ **4ª FASE**
ACOLHER
E INTEGRAR

▶ **5ª FASE**
DESENVOLVER
RELAÇÕES DURÁVEIS



◀ = ▶ **AVALIAR E REPORTAR O DESEMPENHO DA EMPRESA**

COMO COMUNICAR E REPORTAR

Como já referido na 1.ª Fase, a Diretiva Não Financeira, Decreto-Lei n.º 89/2017, obriga as grandes empresas e grupos à divulgação de informações não financeiras sobre a diversidade. Enquanto indicador da valorização da inclusão nas decisões de investidores e consumidores, aconselha-se mesmo as empresas mais pequenas a seguir um modelo de medir e comunicar as suas práticas inclusivas. Com o objetivo de potenciar a disseminação da comunicação, damos exemplos de algumas iniciativas recomendadas a este respeito:

- ▶ Na declaração de valores e princípios, código de conduta ou documento equivalente, expressar o compromisso de incluir e de não discriminar PcD
- ▶ Nos relatórios de gestão, de sustentabilidade ou responsabilidade social, apresentar os resultados das iniciativas e respetiva avaliação de impactos para o negócio causados pelas suas ações inclusivas
- ▶ Nos anúncios de oferta de emprego, informar sobre o respeito pelo princípio de igualdade de oportunidades, divulgando-os também em canais de comunicação dirigidos a PcD
- ▶ Na estratégia de comunicação, incluir a divulgação interna e externa das iniciativas realizadas no âmbito da inclusão e diversidade
- ▶ Incentivar todos os intervenientes ao longo da cadeia de valor do negócio a colaborarem em iniciativas de defesa e promoção dos direitos das PcD

FATORES DE SUCESSO

- ▶ Parta dos valores da empresa para elaborar uma estratégia de comunicação. Por exemplo, valores como “transparência”, “envolvimento” ou “criação de valor”, contêm em si mesmos o ato de comunicar
- ▶ Parta da estratégia global de comunicação e avalie os benefícios de comunicar sobre as suas práticas inclusivas. Mesmo que a cultura empresarial favoreça uma postura *low profile*, recorde-se que a partilha de boas práticas é geradora de um círculo virtuoso de valorização e de melhoria
- ▶ Informe-se sobre candidaturas a distinções ou selos atribuídos por organizações públicas ou privadas que premeiam as boas práticas de diversidade e inclusão. Esta forma de valorização, pode ajudar empresas *low profile* a exporem-se e comunicar melhor. Exemplos de distinções são a já referida Marca Entidade Empregadora Inclusiva (MEEI) do IEFP e o Selo da Diversidade da Carta Portuguesa da Diversidade



Para as empresas que recorrem ao **modelo GRI** de Reporte, devem incluir informação sobre deficiência caso tenham identificado este tema ou outros aspetos diretamente relacionados, nomeadamente empregabilidade ou acessibilidades, como um tópico material.

As normas seguintes podem ser usadas como base para o reporte:

- Ética e Integridade
- Governação
- Emprego
- Acessibilidades
- Relações comerciais
- Comunidades locais

Para informação específica sobre relatórios segundo o modelo GRI, consulte [Disability in Sustainability Reporting - Reporting using the GRI Standards](#) (2019).



PARA OBTER MAIS INFORMAÇÃO, CONSULTE AS TRÊS FICHAS INCLUSIVAS:

- ▶ [Direito Nacional, Internacional e Comunitário](#)
- ▶ [Recursos](#)
- ▶ [Glossário](#)

A RETER: Avaliar e comunicar sobre como a empresa gere a inclusão e a diversidade é tanto uma prova de transparência como uma ferramenta de envolvimento com as suas partes interessadas.



Com o apoio de:
SANTA CASA
Misericórdia de Lisboa. Por boas causas.

