



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O papel dos Recursos Humanos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

Uma Meta-análise qualitativa

Inês Sofia Freitas Pereira



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O papel dos Recursos Humanos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

Uma Meta-análise qualitativa

Trabalho Final
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Inês Sofia Freitas Pereira

sob orientação de
Professora Doutora Eva Oliveira
Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
2024

Agradecimentos

Aos meus pais, pelo investimento na minha educação e pelo apoio e motivação constante, ao longo de todos os meus anos de estudo.

À minha irmã, por acreditar em mim e por ser a minha maior inspiração.

À minha família, avós, padrinhos, tios e primas, por estarem sempre perto e acompanharem e celebrarem as minhas conquistas.

Ao meu namorado, pelo suporte diário e pelo amor constante.

Às minhas orientadoras, Professora Doutora Eva Oliveira e Professora Doutora Isabel Guimarães, pela disponibilidade e ajuda, que me permitiram evoluir de forma contínua.

A todas as pessoas com deficiência com quem contactei, sobretudo em experiências de voluntariado, que me sensibilizaram para este tópico e me fazem ter esperança num mundo empresarial mais justo e inclusivo.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar o papel dos Recursos Humanos (RH) na inclusão de pessoas com deficiência (PCD) nas organizações. A diversidade e inclusão (D&I) são assuntos cada vez mais centrais nas empresas e equipas, impulsionados por alterações legislativas nos últimos anos, pelo que várias práticas têm sido adotadas para promover estes valores. Foi realizada uma meta-análise qualitativa para responder à questão de investigação, através da leitura e análise de artigos publicados entre os anos de 2019 e 2023. A investigação foi constituída por uma amostra de 36 artigos, obtidos através de um processo de seleção com base em critérios de inclusão e exclusão, e seguindo-se a análise de conteúdo destes artigos.

Os resultados mostram que uma efetiva inclusão de PCD no mercado de trabalho vai muito além do cumprimento de leis e estudos recentes demonstram um papel ativo dos RH na promoção da gestão da D&I, de estratégias para superar os desafios à inclusão de PCD e de práticas inclusivas de Gestão de Recursos Humanos (GRH). No entanto, ainda existe um longo caminho a percorrer. Estas práticas parecem ter uma influência positiva em PCD, contudo, podem ter o efeito contrário se não estiverem alinhadas com as necessidades e expectativas destas pessoas. A inclusão e integração adequada de PCD, apesar de constituir um desafio, é uma oportunidade para a GRH, com potenciais mais-valias organizacionais, sociais e pessoais.

Palavras-chave: Diversidade e inclusão; Pessoas com deficiência; Mercado de trabalho; Recursos Humanos

Abstract

This research aims to analyze the role of Human Resources (HR) in the inclusion of people with disabilities (PwD) in organizations. Diversity and inclusion (D&I) are increasingly central issues in companies and teams, driven by legislative changes in recent years, which is why several practices have been adopted to promote these values. A qualitative meta-analysis was carried out to answer the research question, through reading and analysis of articles published between 2019 and 2023. The investigation consisted of a sample of 36 articles, obtained through a selection process based on inclusion and exclusion criteria, followed by content analysis of these articles.

The results show that effective inclusion of people with disabilities in the labor market goes far beyond compliance with laws and recent studies demonstrate an active role of HR in promoting D&I management, strategies to overcome challenges to the inclusion of PwD and inclusive practices of Human Resource Management (HRM). However, there is still a long way to go. These practices seem to have a positive influence on PwD, however, they can have the opposite effect if they are not aligned with the needs and expectations of these people. The inclusion and adequate integration of PwD, despite being a challenge, is an opportunity for HRM, with potential organizational, social and personal gains.

Keywords: Diversity and inclusion; Disabled people; Job market; Human Resources

Número de palavras: 10417

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	viii
<i>Abstract</i>	ix
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas.....	xv
Introdução.....	17
1. Enquadramento teórico	21
1.1. Diversidade e inclusão de pessoas com deficiência.....	21
1.2. O conceito de deficiência e tipos e deficiência	24
1.3. Enquadramento legal: os direitos das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no contexto europeu e o caso de Portugal.....	26
1.4. O papel dos Recursos Humanos na inclusão de pessoas com deficiência nas empresas.....	28
2. Método	31
3. Dimensões de análise e suas definições – Análise de conteúdo.....	37
4. Apresentação e discussão de resultados	42
4.1. Gestão da Diversidade e Inclusão nas organizações	47
4.2. Estratégias para superar os desafios à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho	52
4.3. Práticas de inclusão na Gestão de Recursos Humanos.....	57
5. Conclusão.....	61
Bibliografia	66
Anexos.....	80
Anexo 1: Síntese dos modelos conceptuais utilizados para definir o conceito de deficiência.....	80
Anexo 2: Síntese da classificação de deficiência de acordo com o ICF (2001)...	81
Anexo 3: Excertos exemplificativos para utilizar na análise e discussão de resultados.....	82

Índice de Figuras

Figura 1: Processo de seleção dos artigos tendo como base o Diagrama PRISMA.....	34
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Identificação dos temas e dos subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa.....	38
Tabela 2: Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos.....	43

Introdução

A diversidade e inclusão (D&I) emergiram como conceitos fundamentais no panorama corporativo moderno, desempenhando um papel vital no crescimento e sucesso das organizações. Embora frequentemente interligados, estes dois termos têm origens distintas e implicam diferentes abordagens práticas. A diversidade refere-se ao conjunto de características humanas presentes no mercado de trabalho, incluindo, mas não se limitando a, raça, religião, orientação sexual e nacionalidade (Wadhwa & Aggarwal, 2023). Este conceito, que ganhou destaque a partir de 1987, reflete as transformações demográficas no ambiente de trabalho, marcadas pela crescente representatividade de mulheres, pessoas de múltiplas origens étnicas e diferentes faixas etárias (Garg & Sangwan, 2021). Por sua vez, a inclusão é um processo ativo de consciencialização e valorização dessas diferenças (Sposato et al., 2015), integrando-as de forma efetiva nas práticas e políticas organizacionais, potenciando os valores coletivos (Kivistö, 2016). Cada organização enfrenta o desafio de integrar grupos heterogêneos (Sposato et al., 2015), contribuindo para uma sociedade mais justa, equitativa e inclusiva, pautada pela igualdade de oportunidades (Kivistö, 2016). O conceito de inclusão manifesta-se em três níveis: organizacional, interpessoal/relacional e individual, fomentando sentimentos de pertença, integração e empoderamento no local de trabalho (Daya, 2014). Enquanto a diversidade se foca nas características individuais, a inclusão envolve a aceitação equitativa e valorização das diferenças no contexto organizacional, refletindo-se na cultura e clima da empresa (Garg & Sangwan, 2021). A compreensão aprofundada destes conceitos é fundamental para as organizações, não apenas do ponto de vista legal e moral, mas também das práticas efetivas de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

A temática da D&I assumiu particular relevância na esfera da GRH, onde se destacam esforços significativos na promoção da igualdade de oportunidades, prevenção da discriminação e defesa dos direitos dos trabalhadores. Com a multiplicação de estudos sobre diversidade, emergiu, na década de 1990, o conceito de “gestão da diversidade”, crucial para compreender o papel dos RH nesta área. Esta foca-se na análise e valorização do potencial de cada colaborador, visando formar uma força de trabalho heterógena que contribua para a produtividade, empenho, qualidade e rentabilidade da organização (Thomas, 1990). As estratégias de gestão da diversidade têm contribuído para o crescimento pessoal de líderes e desenvolvimento das organizações (Tavakoli, 2015). Este vasto tema engloba aspetos relacionados com a raça, religião, identidade de género e fatores genéticos, mas também com a inclusão de pessoas com deficiência (PCD) (Gould et al., 2020), que é o foco do presente trabalho. Apesar de vários estudos evidenciarem vantagens organizacionais na contratação de PCD, a abordagem teórica e prática desta questão permanece bastante limitada (Gould et al., 2020). Embora se verifique um aumento nas práticas e políticas de inclusão de PCD nas organizações, falta ainda uma atenção proporcional no âmbito das iniciativas de D&I. Neste contexto, é importante perceber como os RH têm abordado esta temática. Muitas empresas focam a gestão da diversidade nos colaboradores que já fazem parte da mesma, ao invés de criarem oportunidades para outros grupos, nomeadamente PCD. Assim, é imperativo que as empresas não só reconheçam, mas efetivamente criem oportunidades para pessoas que enfrentam barreiras no acesso ao mercado de trabalho, integrando gestão da diversidade com igualdade de oportunidades.

Nos últimos anos, um conjunto de atos legislativos, regulamentações e políticas organizacionais impulsionaram uma ampla readaptação e reestruturação das organizações. Estas mudanças são particularmente evidentes no papel que os RH desempenham na inclusão de PCD no mercado de trabalho.

Em Portugal, esta inclusão tornou-se um desafio para o mundo empresarial, especialmente em resposta à legislação recente. A Lei n.º 4/2019, que complementa a Lei n.º 38/2004, estabelece diretrizes claras e obrigações para as empresas na contratação de PCD, nomeadamente a percentagem mínima de trabalhadores a admitir em função da dimensão da empresa. A legislação não reflete apenas um compromisso legal, mas simboliza também um movimento mais amplo pela igualdade e inclusão, colocando os RH como protagonistas na promoção de mudanças culturais e estruturais nas organizações. Os RH enfrentam o desafio de integrar efetivamente estas diretrizes nas suas estratégias de gestão e desenvolvimento, criando um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e acessível, onde as capacidades e aptidões de PCD sejam reconhecidas e valorizadas.

O foco deste trabalho é investigar a evolução do papel e a resposta dos RH aos novos desafios impostos pela sociedade e pelo ambiente empresarial, particularmente na criação de oportunidades para PCD. A função dos RH é crucial neste contexto, pelo seu potencial como facilitadores da mudança organizacional, promotores de uma cultura inclusiva e defensores de políticas que apoiam a D&I. Neste sentido, o trabalho pretende responder à questão de investigação: “Qual tem sido o papel dos Recursos Humanos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho?”. Para responder a esta questão foi utilizado o método da meta-análise qualitativa. Na primeira secção apresenta-se um enquadramento teórico, detalhando a evolução dos conceitos de diversidade e inclusão de PCD, os modelos conceptuais de deficiência, tipos de deficiência, enquadramento legal, e o papel estratégico dos RH na inclusão de PCD. A segunda secção descreve o procedimento metodológico, incluindo a definição da questão de investigação, seleção das palavras-chave e análise de conteúdo. Na terceira secção, discutem-se os principais resultados, procurando

responder à questão de investigação. Finalmente, são apresentadas as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

1. Enquadramento teórico

1.1. Diversidade e inclusão de pessoas com deficiência

Nas últimas décadas, a importância da diversidade e inclusão (D&I) no mercado de trabalho ganhou um reconhecimento crescente, constituindo um pilar essencial do sucesso organizacional. Frederik Miller (1998) estudou a relação entre inclusão e diversidade, argumentando que a criação de uma cultura inclusiva e a diversificação da força de trabalho são fundamentais para alinhar a diversidade organizacional com objetivos estratégicos. Esta perspetiva é reforçada por Wadhwa e Aggarwal (2023), que afirmam que programas de D&I trazem vantagens competitivas às organizações, nomeadamente, maior envolvimento dos funcionários, níveis de desempenho elevados, enriquecimento da aquisição de talentos, inovação, tomadas de decisão eficazes e reputação organizacional positiva. Assim, importa perceber como a D&I podem ser potenciadas nas empresas, beneficiando não apenas a organização, mas todos os *stakeholders*.

A gestão da diversidade abrange várias dimensões, como a inclusão de PCD, sendo esta uma estratégia chave nas organizações contemporâneas. Gould et al. (2021) identificam três fases para a inclusão efetiva de PCD: a construção, focada na planificação das necessidades e formulação de práticas inclusivas; a sustentação, incorporando as estratégias nas atividades e na cultura organizacional; e o crescimento, que se refere à expansão e ajuste destas práticas com base nas avaliações de eficácia e necessidades. A inclusão de PCD promove o bem-estar individual, mas também impulsiona o desempenho organizacional e a justiça social. Iniciativas como programas de aprendizagem contínua, colaboração entre colegas com e sem deficiência, políticas flexíveis, como

horários de trabalho adaptáveis, e incentivos para a inclusão de PCD em posições de liderança (Praslova, 2023), são ferramentas essenciais para criar um ambiente de trabalho inclusivo.

Vários autores propõem ferramentas para a implementação eficaz da gestão da diversidade nas empresas. De acordo com Scott (2008), esta gestão é moldada pela interação de três pilares: o regulatório, que engloba regras, leis e atividades de monitorização e sanção; o normativo, uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória na vida social, ou seja, os valores, normas, deveres e responsabilidade moral; e o cultural-cognitivo, que envolve as construções partilhadas da realidade social que orientam o comportamento organizacional. Theodorakopoulos e Budhwar (2015) exploram a interação destes três elementos nas práticas de RH de gestão da diversidade, enfatizando a necessidade de considerar a deficiência como uma característica demográfica crucial para promover a igualdade de oportunidades.

A D&I estão intrinsecamente ligadas à responsabilidade social. Conforme descrito por Fenwick e Bierema (2008), a responsabilidade social corporativa (RSC) refere-se ao compromisso das organizações em gerar um impacto positivo nas comunidades, através da implementação de práticas e políticas organizacionais éticas e socialmente responsáveis. Apesar de a deficiência ainda não ser uma prioridade nas iniciativas de responsabilidade social, as empresas desempenham um papel fundamental na superação desse desafio, através de um planeamento estratégico da sua RSC (Gould et al., 2020). A inclusão de PCD pode ser uma forma de impulsionar a RSC e, simultaneamente, alcançar vantagens competitivas. Garantir a inclusão de PCD implica não só uma atitude moral, como também a participação ativa desses indivíduos nas organizações, realçando a importância da GRH e restantes colaboradores na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo. Estudar o papel dos RH na D&I de PCD requer uma

operacionalização clara do conceito de deficiência e os seus tipos, explorados na próxima secção.

1.2. O conceito de deficiência e tipos de deficiência

A compreensão e definição de deficiência têm evoluído significativamente, refletindo uma variedade de perspectivas ao longo dos anos. Foram desenvolvidos modelos que se distinguem quanto à sua visão sobre a deficiência, ao modo como influenciam a vida das pessoas e ao papel de fatores extrínsecos e as suas principais implicações. Destacam-se o Modelo de Incapacidade de Nigi, a Classificação Internacional de Incapacidades, Deficiências e Desvantagens da Organização Mundial da Saúde (OMS) e o Modelo da pressão-competência de Lawton (Mouchaers et al., 2022). A OMS, com a sua influência e orientação global em saúde, desempenha um papel fundamental na padronização e abordagem da deficiência. Assim, ao longo da presente pesquisa, será utilizada a perspectiva desta organização para enquadrar a problemática da D&I de PCD no mercado de trabalho. As diferentes abordagens e divergências dos modelos acima mencionados são apresentadas no Anexo 1.

Em 1980, a OMS publicou a *International Classification of Impairments, Disabilities and Handicaps* (ICIDH), descrevendo as doenças e definiu as que são consideradas deficiência, bem como as suas principais repercussões no desenvolvimento das pessoas. Neste relatório o foco incidiu no processo interno da deficiência, não considerando o efeito do ambiente físico e social. O papel do ambiente externo foi reconhecido pela OMS em 2001, na *International Classification of Functioning, Disability and Health* (ICF), nomeadamente a influência de componentes do bem-estar, como a educação e o trabalho. Ao contrário da ICIDH, que se focou nos determinantes da saúde, fatores de risco e consequências das doenças, a ICF procurou compreender que componentes da saúde poderiam ter efeito nas doenças, através de uma escala genérica que determina e quantifica a deficiência, limitação, restrição ou barreira (ICF, 2001). A compreensão da condição de saúde do indivíduo e dos fatores ambientais e

personais veio contrariar a ideia de que a deficiência é uma consequência natural da doença e estabelecer a noção de que a deficiência não é um conceito estático e deve evoluir à medida que avança o conhecimento sobre os mecanismos biológicos básicos.

Em relação aos tipos de deficiência, a ICF classifica-a usando quatro critérios principais: perda/ausência, redução, aumento/excesso e desvio; e utiliza um qualificador genérico para determinar a sua gravidade. A deficiência é vista não apenas como um problema nas funções ou estrutura do corpo, mas também como uma interação complexa entre a saúde do indivíduo e fatores ambientais e pessoais, que poderá influenciar as atividades e participação do ser humano, de acordo com a classificação apresentada no Anexo 2.

Esta evolução na compreensão da deficiência reflete as contínuas pesquisas sobre o desenvolvimento humano e o impacto da deficiência na vida das pessoas. Apesar das diferentes abordagens e teorias, existe consenso na literatura e na prática de que o modelo que prevalece é o da OMS, dado o seu detalhe e abrangência. Em Portugal, a legislação direcionada aos direitos de PCD alinha-se com estes princípios, orientando a GRH a adotar medidas e práticas para promover a igualdade e inclusão dessas pessoas nas organizações. Neste sentido, é relevante enquadrar legalmente os direitos de PCD, designadamente no que se refere à sua inserção no mercado trabalho, tópico que é explorado de seguida.

1.3. Enquadramento legal: os direitos das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no contexto europeu e o caso de Portugal

Os direitos de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho e a igualdade de oportunidades têm sido uma bandeira da União Europeia (UE) desde o início da década de 2000. Os países-membros têm posto em prática atos legislativos, regulamentações e políticas organizacionais que contribuíram para uma readaptação e reestruturação das empresas no que se refere à inclusão efetiva de PCD. A Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CRPD), aprovada por todos os países da UE em 2008, destaca-se como um marco significativo neste processo e afirma que todas as pessoas, independentemente da deficiência, têm o direito de usufruir de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais (United Nations, 2008). Realça ainda a necessidade de adaptações ao nível da acessibilidade, promovendo a não discriminação no ambiente de trabalho. A inclusão de PCD está, também, consagrada no princípio 17 do Pilar Europeu dos Direitos Sociais, nomeadamente na igualdade de oportunidades e acesso ao mercado de trabalho (Comissão Europeia, 2017). A Estratégia sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência 2021-2030, da Comissão Europeia, tem como objetivo central melhorar a vida de PCD, assegurando os seus direitos e a participação plena na sociedade e na economia (Comissão Europeia, 2021). Contudo, apesar destas iniciativas, persistem desafios significativos na empregabilidade e acessibilidade.

Mesmo perante as políticas comuns da UE, legislações nacionais específicas podem justificar diferenças entre países europeus. Em Portugal, a Lei n.º 4/2019 regulamentou a obrigatoriedade de as empresas contratarem PCD, já prevista na Lei n.º 38/2004. De acordo com a nova legislação, as médias empresas com 75 ou

mais trabalhadores devem ter, pelo menos, 1% de trabalhadores com deficiência, sendo essa percentagem de 2% nas grandes empresas. Apesar destes avanços legislativos e do aumento das ofertas de emprego para PCD, a taxa de desemprego nesta população continua muito elevada. De acordo com o relatório do Observatório da Deficiência e Direitos Humanos (2022), citando dados do Serviço de Estatística da UE – Eurostat, em 2020, em Portugal, a diferença na taxa de emprego entre pessoas com e sem deficiência foi de 18,2 pontos percentuais. Em adição, o cumprimento da legislação não garante a inclusão efetiva de PCD, apenas a sua inserção no mercado de trabalho.

Segundo um relatório publicado pelo Conselho da UE (2022), baseado em dados do Eurostat, em 2022 existiam 87 milhões de cidadãos europeus com deficiência, sendo um dos maiores desafios a sua inserção no mercado de trabalho. Enquanto 75% das pessoas em idade ativa sem deficiência estão empregadas, esta percentagem é de apenas 50% para PCD. Fatores como a deficiência motora ou a necessidade de tratamentos médicos podem comprometer a relação destas pessoas com o seu emprego, evidenciando a complexidade desta questão (Achterberg et al., 2009). As empresas e, em particular, os departamentos de RH, desempenham um papel crucial na superação dessas barreiras. O desafio não reside apenas no cumprimento das quotas de contratação, mas em fomentar uma verdadeira inclusão que permita às PCD exercerem plenamente o seu direito ao trabalho, conforme estabelecido por legislações nacionais e internacionais. A próxima secção aborda a contribuição das empresas, especificamente os RH, para esta mudança significativa e necessária.

1.4. O papel dos Recursos Humanos na inclusão de pessoas com deficiência nas empresas

Nas empresas, o papel da Gestão de Recursos Humanos (GHR) é de importância central, particularmente na inclusão de pessoas com deficiência (PCD). A GRH pode facilitar a superação dos desafios inerentes a este objetivo, através de políticas e práticas suscetíveis de moderar a relação entre fatores como a deficiência, o desempenho e a diversidade no ambiente de trabalho (Boehm & Dwertmann, 2015). A partir de meados do século XX, o papel dos RH na inclusão de PCD no mercado de trabalho evoluiu significativamente. A deficiência passou a ser associada a uma condição médica que é possível corrigir e mediar, levando à criação de práticas e políticas para promover a contratação de PCD (Luecking, 2008). Estas medidas podem favorecer a inclusão ou impedi-la, a avaliar pelas diferentes perspectivas teóricas.

Vários autores apresentam exemplos de políticas e práticas favoráveis à inclusão de PCD. Por exemplo, Stone e Colella (1996) propõem que as empresas aumentem a autonomia e flexibilidade, permitindo que PCD determinem os seus próprios métodos de trabalho. Esta flexibilidade inclui o equilíbrio entre trabalho e lazer e pode auxiliar os colaboradores a lidar com a doença e as exigências do trabalho (Cook e Shiness, 2014). Também o processo de recrutamento e seleção parece ser crucial para promover a inclusão. Gewurtz et al. (2016) recomendam um plano específico de diversidade, com políticas corporativas de inclusão e um plano de ação alinhado com estratégias de contratação e retenção de colaboradores com deficiência. Os mesmos autores consideram necessária a reformulação das descrições dos cargos, a explicitação nos anúncios de emprego de incentivos à candidatura de PCD e a criação de formulários de inscrição acessíveis a todos os candidatos. Para diversificar o processo de contratação,

Araten-Bergman (2016) sugere a flexibilização dos métodos de recrutamento e a procura ativa de mão-de-obra não tradicional, nomeadamente PCD.

O espaço físico e as condições de acessibilidade são aspetos a considerar na implementação de práticas inclusivas. Newton et al. (2007) reportaram que a existência de placas, indicadores de direção, elevadores em todos os andares ou a substituição de degraus por rampas, são exemplos de práticas fundamentais para garantir um acesso adequado ao local de trabalho, nomeadamente por PCD. As adaptações no local de trabalho também se devem refletir ao nível da reorganização do mobiliário, fornecimento de equipamentos especializados, iluminação adequada e implementação de superfícies táteis para orientar pessoas com deficiências visuais, por exemplo (Newton et al., 2007). Estas práticas inclusivas, focadas sobretudo na acessibilidade física, realçam a importância dos esforços conscientes e das adaptações das empresas, traduzindo-se num impacto positivo ao nível da eficiência, cultura inclusiva e satisfação no trabalho de todos os colaboradores.

Apesar das várias tentativas para aperfeiçoar a legislação da inclusão de PCD nas organizações, as dificuldades permanecem evidentes. A literatura realça a persistência de estereótipos que associam deficiência a incapacidade, dependência e patologia, relacionando limitações cognitivas ou físicas com restrições emocionais, laborais ou sociais (Vieira et al., 2015). As PCD são frequentemente consideradas menos produtivas. O risco económico que, aparentemente, a deficiência parece representar (Abberley, 1987), pode contribuir para a relutância em recrutar e contratar PCD. Harpur (2014) elenca um conjunto de fatores que podem explicar a oposição dos empregadores ao recrutamento de PCD, nomeadamente a necessidade de investimentos em tecnologia, a exigência de flexibilidade nas funções laborais e a perceção de menor potencial de trabalho. Apesar de a legislação da UE estabelecer um quadro geral para combater a discriminação de PCD nos processos de recrutamento e

seleção e de existir uma política de quotas para a contratação de PCD em vários países europeus, o terreno empresarial não é ainda globalmente inclusivo. A principal razão é a persistência de ambientes hostis, desconfiança e segregação nos locais de trabalho, levando à desmotivação e angústia dos funcionários com deficiência. Os RH têm um papel enquanto *locus* de promoção ativa da inclusão, complementando e potenciando as diretrizes normativas.

Em síntese, embora a literatura evidencie uma evolução no papel desempenhado pelos RH em relação à D&I, especialmente na inclusão de PCD, persistem obstáculos e desafios significativos. Apesar de muitos empregadores ainda não demonstrarem a proatividade necessária na seleção, contratação e desenvolvimento de estratégias inclusivas, a crescente pesquisa nesta área tem conduzido ao aparecimento de recomendações práticas para contrariar esta tendência. Entre elas incluem-se a promoção de programas educativos, formações, atividades recreativas inclusivas para pessoas com e sem deficiência, ou incentivos fiscais para os empregadores que contratam PCD (Lengnick-Hall et al., 2008). Em Portugal, são exemplos de incentivos fiscais o Contrato-Emprego para empresas que contratem desempregados inscritos nos centros de emprego, incluindo PCD (Portaria n.º 34/2017), a redução de contribuições para a Segurança Social (Lei n.º 110/2009) ou a medida Compromisso Emprego Sustentável (Portaria n.º 38/2022). A manutenção de políticas inclusivas de PCD pode ser uma estratégia eficaz para permitir possibilidades efetivas de inclusão e integração e criar um clima de bem-estar no mercado de trabalho (Vieira et al., 2015). Esta análise reafirma a relevância do presente estudo na discussão de como a GRH deve abordar esta temática, centrando-se na questão de investigação “Qual tem sido o papel dos Recursos Humanos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho?”. Para responder a esta pergunta, a informação foi recolhida e analisada tendo por base o método da meta-análise qualitativa. As opções metodológicas são detalhadas na próxima secção.

2. Método

O presente trabalho foi desenvolvido tendo por base uma meta-análise qualitativa, um método de investigação que trabalha informação secundária. Isto significa que analisa e sintetiza qualitativamente os resultados de estudos primários publicados. Este método tem como principal objetivo identificar tendências metodológicas, detetar falhas comuns na literatura, desenvolver novos conhecimentos e propor estudos futuros (APA, 2020), através da recolha, análise e interpretação de investigação publicada por diversos autores em determinado período de tempo. A meta-análise é uma ferramenta valiosa para a GRH, o que justifica a escolha deste método. Permite aprofundar a compreensão de questões relevantes para os RH, analisar de forma crítica literatura publicada e comparar modelos ou teorias (Pindek et al., 2017). Um dos pontos de partida para a construção da meta-análise é a formulação da questão de investigação.

A questão de investigação tem de acompanhar o objetivo do estudo. Por outras palavras, como salientam Swift e Wampold (2018), a consistência entre a questão de investigação e o objetivo do estudo assegura a operacionalização dos construtos relevantes e os parâmetros sobre os quais a pesquisa irá incidir. Como o propósito deste estudo é investigar a evolução do papel e a resposta dos RH perante os novos desafios que advêm da D&I e da criação de oportunidades para PCD no mercado de trabalho, justifica-se a questão de investigação: “Qual tem sido o papel dos Recursos Humanos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho?”. Enquanto estudo secundário, a meta-análise qualitativa exige um protocolo de investigação detalhado e orientado, nomeadamente nos procedimentos de seleção dos artigos.

O protocolo de investigação assegura a qualidade e confiabilidade, operando como uma garantia de qualidade e integridade metodológica do estudo. Ou seja,

garante o respeito pelas fases do protocolo, sobretudo a adequação dos dados à questão de investigação e aos objetivos do estudo, a recolha de informações contextuais relevantes e significativas para o objetivo da pesquisa e a exposição de resultados de forma coerente, confrontando evidências (APA, 2020). Segundo Levitt (2018), a integridade metodológica baseia-se em dois componentes centrais: a fidelidade ao tema, através de uma amostra abrangente e adequação dos dados, da recolha transparente dos dados não influenciada pela perspectiva do autor e da análise fundamentada e consciente; e a utilidade para atingir os objetivos da pesquisa, através da contextualização dos conceitos, de contribuições relevantes e da coerência e consistência entre dados e resultados. A meta-análise qualitativa envolve duas dimensões. A primeira consiste no processo agregativo, organizando e interpretando os dados e identificando contradições e ambiguidades dos estudos, conferindo fidelidade aos resultados. A segunda é a comunicação da informação, concretamente, como indica a APA (2020), das descobertas, resultados e conclusões que resultam da reflexão dos estudos primários revistos.

Em função da questão de investigação – “Qual tem sido o papel dos Recursos Humanos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho?” –, foram utilizadas as palavras-chave: “diversidade e inclusão”; “pessoas com deficiência”; “mercado de trabalho” e “Recursos Humanos”. Posteriormente, foi definida a expressão de pesquisa: (“people with disabilit*” OR “disabled people” OR PwD OR “challenged people” OR “functional diversity”) AND (“diversity strateg*” OR “inclusion strateg*” OR “diversity polic*” OR “diversity practice*” OR “diversity practise*” OR “inclusion polici*” OR “inclusion practice*” OR “inclusion practise*”) AND (“human resource management” OR “human resources” OR HR OR HRM) AND (“labor market” OR “labour market” OR “employment” OR “employability” OR “work activity” OR “workplace”). Para abranger o máximo número de artigos relacionados com esta questão, foi

utilizada uma base de dados de texto integral – Plataforma *EBSCO Discovery Service* – e uma base de dados referencial – *Scopus* – que englobam artigos sobre temas de alto nível no campo das ciências sociais e da saúde.

Para constituir a amostra desta meta-análise qualitativa foram definidos os critérios de inclusão e exclusão. Estes instrumentos guiam a seleção dos artigos, durante a pesquisa e após a pesquisa, assegurando o rigor da meta-análise. Numa fase inicial, foram considerados todos os campos na secção de pesquisa e foram definidos *a priori* como critérios de inclusão: artigos revistos por pares, publicados em língua portuguesa ou inglesa, entre 01.01.2019 e 31.12.2023.

A pesquisa foi realizada a 20 de janeiro de 2024, entre as 14h e as 20h. Aplicando a expressão de pesquisa foram obtidos 7604 resultados, antes da introdução de qualquer critério de inclusão e exclusão. Para conferir validade, clareza e fiabilidade a todas as fases da construção da amostra final, foi utilizado o instrumento “Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses” (PRISMA). O PRISMA é um instrumento que engloba uma *checklist* com os 27 itens a incluir na pesquisa, e um diagrama constituído por quatro fases: Identificação; Triagem; Elegibilidade; e Inclusão. Assim, permite que o leitor saiba exatamente quantos artigos foram identificados, em que bases de dados, quantos foram eliminados em cada fase do processo, tendo em conta o título, o resumo e a leitura integral e, ainda, os motivos que justificaram a sua exclusão.

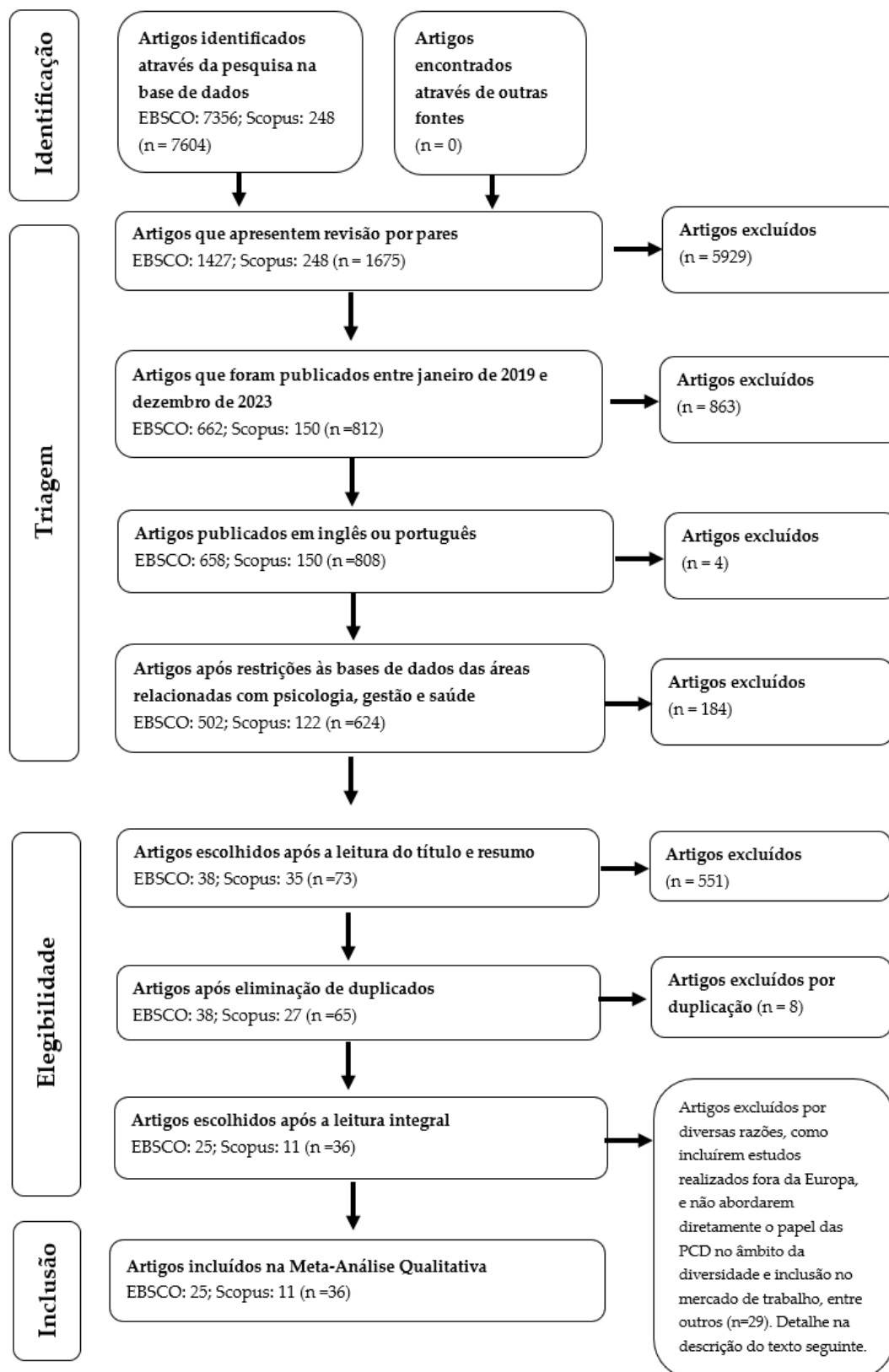


Figura 1: Processo de seleção dos artigos tendo como base o Diagrama PRISMA

Na base de dados *EBSCO Discovery Service*, aplicando a expressão de pesquisa e os quatro filtros identificados nos critérios de inclusão (analisado pelos pares, 01.01.2019-31.12.2023, idioma inglês ou português), foram encontrados 658 artigos. Tendo em consideração o número de resultados, optou-se por restringir às bases de dados das áreas diretamente relacionadas com o tema de pesquisa – psicologia, gestão e saúde – no filtro do fornecedor de conteúdo: *MEDLINE Complete, CINAHL Complete, Business Source Complete, Psychology and Behavioral Sciences Collection, MEDLINE, Business Source Index e Complementary Index*. Aplicando este filtro, foram obtidos 502 resultados. Na base de dados *Scopus*, aplicando a expressão de pesquisa e os mesmos filtros, foram encontrados 150 artigos. Tendo em consideração a aplicação da restrição por bases de dados na pesquisa na *EBSCO Discovery Service* e, não havendo essa opção na *Scopus*, por equivalência restringiu-se às mesmas áreas do conhecimento (*subject areas*) – psicologia, gestão e saúde: *Business, Management and Accounting, Psychology, Medicine e Health Professions*. Ao aplicar este filtro, foram obtidos 122 resultados.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e de exclusão na fase da triagem, foram obtidos 624 artigos. Seguindo o processo de seleção tendo como base o Diagrama PRISMA, a etapa da elegibilidade permitiu assegurar que os artigos incluídos fossem relevantes para a questão de investigação. Neste sentido, foram excluídos aqueles cujo título ou resumo não estavam relacionados com a questão de investigação e com o objetivo do estudo, ou continham informação que indicasse que os estudos foram realizados fora da área geográfica definida para a investigação, a Europa, tais como África do Sul, China, Índia ou Austrália. Apesar de grande parte dos países europeus pertencerem à UE e verterem nas legislações nacionais as diretivas da Comissão Europeia, existem divergências entre a legislação laboral destes países, daí a restrição a apenas um continente. Assim, após a análise dos títulos e resumos dos artigos, cuja informação também

permitiu eliminar revisões de literatura, foram obtidos 38 resultados na *EBSCO Discovery Service* e 35 na *Scopus*, num total de 73 artigos.

Seguindo o processo de construção da amostra, foram excluídos 8 artigos duplicados, restando 65 artigos para a leitura do texto integral. Com a leitura do texto integral, foram excluídos 29 artigos referentes a casos de estudo realizados em países fora da Europa, informação essa só obtida com a leitura do texto completo (Brasil, EUA, Austrália, África ou Índia), ou que focavam a D&I como um todo, não destacando a inclusão de PCD no mercado de trabalho. Assim, a amostra final, tendo em conta estas duas bases de dados, ficou constituída por 36 artigos.

3. Dimensões de análise e suas definições – Análise de conteúdo

A análise de conteúdo permite a compreensão daquilo que lemos, vemos e escutamos e é realizada na pesquisa exploratória e na meta-análise. Ao longo da pesquisa exploratória foi realizada uma leitura ativa para recolher informação para a definição da questão de investigação. De igual modo, foi explorado o tópico do estudo através de artigos, identificados temas de interesse e classificada e organizada a informação. De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdos assenta em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento e interpretação dos resultados. Na pré-análise organizou-se e avaliou-se a informação, identificando as ideias mais relevantes. Na exploração do material realizou-se um processo de descodificação da informação e categorização de temas ou subtemas, utilizando tabelas para sistematizar e organizar a informação. O processo de categorização facilitou a interpretação dos dados, realizada na terceira fase, permitindo dar resposta de forma clara e objetiva à questão de investigação: “Qual tem sido o papel dos Recursos Humanos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho?”. A tabela 1 organiza os artigos da amostra desta meta-análise tendo em conta os temas e subtemas escolhidos, que serão analisados e discutidos na secção seguinte. Uma vez que o processo de categorização já tinha ocorrido na revisão de literatura e a meta-análise revelou novas preocupações, os subtemas que emergiram dos artigos analisados encontram-se a negrito na tabela abaixo.

Tema	Subtemas	Artigos
Gestão da Diversidade e Inclusão (D&I) nas organizações	Cultura	"Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems."
	Organizacional	
	Inclusiva	"Diversity, equity, inclusion -- Managing and leading today's diverse laboratory workforce."
		"The European Parliament and inclusion of persons living with disabilities: Main elements of the human resources policies in an inclusive workplace."
		"Understanding inclusion in the retail industry: incorporating the majority perspective"
		"Influence of inclusive work environment and perceived diversity on job satisfaction: Evidence from Poland"
		"Impact of Compensation on Inclusive Organizations"
		"The Duality of an Atypical Leader in Diversity Management Delegitimization of Diversity Beliefs in Organizations."
Rede de diversidade		"Diversity Networks: Networking for Equality?"
	Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	"Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus."
		"Disability and employability in the audio-visual sector: the (dis)connection between corporate social sustainability goals and the employment experiences of people with disabilities"
		"Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms."
		"A changing country: Diversity management in Greece"
	Igualdade de oportunidades	"The European Parliament and inclusion of persons living with disabilities: Main elements of the human resources policies in an inclusive workplace."
		"Practices and attitudes regarding the employment of people with disabilities in Romania"
		"Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus."
		"Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms."

	Trabalho sustentável (sustainable work)	"Work accommodations and sustainable working: The role of social partners and industrial relations in the employment of disabled and older people in Estonia, Hungary and Poland."
Estratégias para superar os Desafios à Inclusão de PCD no Mercado de Trabalho	Barreiras à Inclusão	<p>"Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems."</p> <p>"Disability and employability in the audio-visual sector: the (dis)connection between corporate social sustainability goals and the employment experiences of people with disabilities"</p> <p>"Lived experience and the social model of disability: conflicted and inter-dependent ambitions for employment of people with a learning disability and their family carers."</p> <p>"Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms."</p> <p>"Disability and Academic Careers: Using the Social Relational Model to Reveal the Role of Human Resource Management Practices in Creating Disability."</p> <p>"Do Large Employers Discriminate Less? An Exploration of Company Size Variation in Disability Discrimination Based on Data from two Field Experiments"</p> <p>"Labour market inclusion of young people with mental health problems in Norway"</p> <p>"Understanding inclusion in the retail industry: incorporating the majority perspective"</p>
	Discriminação e Estigmatização	<p>"Theorizing Discursive Resistance to Organizational Ethics of Care Through a Multi-stakeholder Perspective on Disability Inclusion Practices."</p> <p>"Disability and employability in the audio-visual sector: the (dis)connection between corporate social sustainability goals and the employment experiences of people with disabilities"</p> <p>"The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence."</p> <p>"Disability Discrimination: Employer Considerations of Disabled Jobseekers in Light of the Ideal Worker."</p> <p>"Disabled People Working in the Disability Sector: Occupational Segregation or Personal Fulfilment?"</p>

		<p>"Not all fish are equal: a Bourdieuan analysis of ableism in a financial service company"</p> <p>"Do Large Employers Discriminate Less? An Exploration of Company Size Variation in Disability Discrimination Based on Data from two Field Experiments"</p> <p>"Labour market inclusion of young people with mental health problems in Norway"</p> <p>"Impact of Compensation on Inclusive Organizations"</p> <p>"A balancing act: The employer perspective on disability disclosure in hiring."</p> <p>"Proceedings of the 6th IASSIDD Europe Congress: Value Diversity."</p> <p>"Practices and attitudes regarding the employment of people with disabilities in Romania"</p> <p>"Patterns of Inclusion: Social Enterprises Targeting Different Vulnerable Social Groups in Hungary"</p>
	"Capacitismo" (ableism)	<p>"Disabled at Work: Body-Centric Cycles of Meaning-Making."</p> <p>"Disability and Academic Careers: Using the Social Relational Model to Reveal the Role of Human Resource Management Practices in Creating Disability."</p> <p>"Not all fish are equal: a Bourdieuan analysis of ableism in a financial service company"</p> <p>"The Identity Regulation of Disabled Employees: Unveiling the 'varieties of ableism' in employers' socio-ideological control"</p> <p>"Doing diversity in the legal profession in England and Wales: why do disabled people continue to be unexpected?"</p>
Práticas de inclusão na Gestão de Recursos Humanos (GRH)	Práticas Identity-Conscious e Individual-Conscious	<p>"Beyond identity consciousness: human resource management practices and mental health conditions in sheltered workshops."</p>
	Acessibilidade	<p>"Do Inclusive Workplace Policies Foster Employer Attractiveness? Comparative Evidence From an Online Employer Review Platform."</p> <p>"Disability Discrimination: Employer Considerations of Disabled Jobseekers in Light of the Ideal Worker."</p>

	<p>"Social inclusion of disabled performers in the performing arts: a case from Türkiye."</p> <p>"The European Parliament and inclusion of persons living with disabilities: Main elements of the human resources policies in an inclusive workplace."</p> <p>"Practices and attitudes regarding the employment of people with disabilities in Romania"</p> <p>"A changing country: Diversity management in Greece"</p> <p>"Doing diversity in the legal profession in England and Wales: why do disabled people continue to be unexpected?"</p>
Emprego protegido (sheltered employment)	<p>"From sheltered to included: The emancipation of disabled workers from benevolent marginalization"</p> <p>"Beyond identity consciousness: human resource management practices and mental health conditions in sheltered workshops."</p> <p>"Disabled People Working in the Disability Sector: Occupational Segregation or Personal Fulfilment?"</p> <p>"Practices and attitudes regarding the employment of people with disabilities in Romania"</p>
"Desdiferenciação"	<p>"An ethnography exploring the limits of dedifferentiation in the lives of adults with intellectual disabilities."</p>
Setor da deficiência (disability sector)	<p>"Disabled People Working in the Disability Sector: Occupational Segregation or Personal Fulfilment?"</p>

Tabela 1: Identificação dos temas e dos subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa

*Nota: Na tabela acima foram destacados a negrito os subtemas que surgiram da meta-análise qualitativa e que serão destacados na secção seguinte.

4. Apresentação e discussão de resultados

O propósito deste estudo é responder à questão de investigação “Qual tem sido o papel dos Recursos Humanos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho?” através da análise e discussão dos resultados provenientes dos 36 artigos, publicados nos últimos 5 anos, que constituem a amostra desta meta-análise. Para a interpretação dos artigos, foi utilizado o método da análise de conteúdo, onde a informação foi categorizada em temas e subtemas. A tabela 2 sumariza o processo de análise de conteúdo, identificando os temas e subtemas, a sua definição e excertos exemplificativos. A versão integral desta tabela está disponível no anexo 3. Os temas e subtemas identificados surgiram das novas perspetivas sobre a evolução do papel dos Recursos Humanos (RH) na inclusão de pessoas com deficiência (PCD) nas organizações. A análise e interpretação da informação obtida foi descrita ao longo de três temas principais. O primeiro tema, apresentado na secção 4.1., refere-se ao enquadramento do contexto atual da gestão da diversidade e inclusão enquanto pilar estratégico nas organizações e o modo como os RH atuam como elo de ligação entre uma visão inclusiva e a definição de objetivos alinhados com as necessidades de PCD. No tema seguinte (4.2.), procura-se compreender as dificuldades que os RH enfrentam na inclusão de PCD e que medidas podem ajudar a combater este desafio. O último tema (4.3.) é essencial, dado que aborda as práticas de Gestão de RH como fator preponderante na inclusão de PCD nas organizações.

Tema	Subtemas	Definições	Excertos exemplificativos
Gestão da Diversidade e Inclusão (D&I) nas organizações	Cultura Organizacional Inclusiva	Cultura que promove o sentimento de pertença, respeito e valorização de todos os indivíduos, independentemente do grupo social a que pertencem, criando um ambiente onde a diversidade é valorizada e essencial para o sucesso organizacional. (Shore et al., 2018)	“An inclusive organizational culture may be a signal that the organization is free of bias and discrimination and thus cares for the well-being of its employees” (Maj, 2023)
	Rede de diversidade	Grupos ou associações criadas em contexto organizacional para promover a diversidade e inclusão, através da criação de um espaço de apoio, discussão e aprendizagem para grupos sociais historicamente marginalizados, como PCD (Foldy, 2002).	“Based on the beneficial effects of networks in general, diversity networks would present a strategy for advancing the positions of historically excluded groups within organizations” (Dennissen et al., 2019)
	Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	Princípio segundo o qual as empresas incorporam questões sociais e ambientais nas atividades comerciais e na sua interação com as partes interessadas, de uma forma voluntária (Commission of the European Communities, 2001)	“Thus, the influence of legal and external regulation of CSR has a decisive influence on modelling human resource management, even more so when specified and translated into socially responsible human resource management policies and practices.” (Barrena-Martínez et al., 2019)
	Igualdade de oportunidades	Princípio que visa promover uma sociedade justa e inclusiva, através de uma distribuição equitativa de oportunidades de formação e desenvolvimento entre os indivíduos, independentemente de uma série de fatores, nomeadamente a deficiência. (Eurofound, 2011)	“Based on these arguments, the fifth social policy defined in this research is the implementation of policies that promote diversity and equal opportunity. It is proposed that as a first socially responsible practice to focus on, the firm ensure fairness and non-discrimination on grounds of race, sex, religion, creed, national origin, age or disability in its human resource management.” (Barrena-Martínez et al., 2019)
	Trabalho sustentável (sustainable work)	Abordagem utilizada para moldar políticas de trabalho que promovam a inclusão, igualdade e desenvolvimento profissional, garantindo o bem-estar dos colaboradores e contribuindo para a economia de forma ética e sustentável. O	“The development and acceptance of sustainable working practices for specific groups in the labour market have usually required the co-operation of a range of employment relations actors and institutions, including governments, regulatory bodies,

		trabalho sustentável é caracterizado por dois domínios: o trabalho, onde se inclui as características e o ambiente de trabalho; e as características e circunstâncias do indivíduo (Eurofound, 2016)	employers, employer associations and employee representatives.” (Foster et al., 2021)
Estratégias para superar os Desafios à Inclusão de PCD no Mercado de Trabalho	Barreiras à Inclusão	Conjunto de obstáculos que impedem a participação e a inclusão das PCD no mercado de trabalho, e englobam questões físicas, culturais, psicológicas ou comportamentais (Llorente-Barroso et al., 2023)	“However, a combination of physical, cultural, psychological, functional and attitudinal barriers explains the low employment rate of PwD worldwide” (Llorente-Barroso et al., 2023)
	Discriminação e Estigmatização	Processos sociais que afetam negativamente a inclusão das PCD. A estigmatização refere-se à associação negativa entre as PCD e as suas características específicas, manifestando-se através de estereótipos, rejeições ou discriminação, sendo, portanto, a discriminação, o comportamento que resulta destas atitudes ou crenças estigmatizadas. (World Health Organization, 2022)	“HR professionals and supervisors need to become aware of the practices of benevolent discrimination in order to successfully avoid the trap of lower status. Benevolent discrimination is maintained through acts of kindness by acknowledging and denying differences at the very same time, thus creating ambivalent expectations, and by opening pre-defined positions within structure, lacking structural flexibility” (Kiss et al., 2022)
	“Capacitismo” (ableism)	Processo de discriminação e preconceito a um grupo social específico – neste caso, as PCD – prejudicando a sua inclusão e bem-estar na sociedade e com efeitos negativos a nível social e psicológico. (Friedman & Owen, 2017)	“To improve the career outcomes of disabled employees, organizations need to consciously counter the ableism institutionalized in the broader societal field of power by reducing the symbolic violence of the disabled/able-bodied binary of their own social practices.” (Jammaers et al., 2021)
Práticas de inclusão na Gestão de Recursos Humanos (GRH)	Práticas <i>Identity-Conscious</i> e <i>Individual-Conscious</i>	Tipos de práticas que reconhecem a importância das identidades coletivas (que engloba diferenças de identidade, como a deficiência) e das necessidades individuais específicas (considerando a interação entre o trabalhador e a sua condição) para a criação	“Practices that respect these principles are deemed identity-conscious and recognize gender, race, national origin, disability, or other protected or disadvantaged identities as parameters that need to be taken into account in the workplace” (Richard et al., 2021)

	de ambientes de trabalho inclusivos. (Leslie, 2019)	Identity-conscious practices aim to facilitate progress in achieving diversity goals by providing targets with additional support and opportunities” (Richard et al., 2021)
Acessibilidade	Princípio que visa assegurar que PCD tenham acesso igualitário a ambientes físicos, transporte, informação e comunicação, eliminando obstáculos e barreiras e permitindo que estas pessoas possam viver de forma independente e participar plenamente em todos os domínios da vida. (United Nations, n.d.)	“Handicapped accessibility reflects the extent to which disabled people have barrier-free access to their workplaces” (Satzger & Vogel, 2023)
Emprego protegido (<i>sheltered employment</i>)	Ambientes de trabalho projetados sobretudo para pessoas com deficiência e cujo objetivo é dotar estas pessoas com competências, formação e experiências, para que possam desempenhar um papel ativo no mercado de trabalho. (Small Business Sense, 2019)	“To favor the inclusion of disabled individuals, sheltered workshops adapt their human resource management (HRM) practices (Siperstein et al., 2014), including ability-enhancing, opportunity-enhancing, and motivation-enhancing practices” (Richard et al., 2021)
“Desdiferenciação”	Tendência de agrupar todas as PCD independentemente da sua deficiência e apoiá-las como parte de um grupo amplo, com o objetivo de promover a inclusão e aumentar a justiça e integração social, ao invés de tratar cada PCD como tendo necessidades específicas únicas. (Clegg & Bigby, 2017)	“Dedifferentiation describes the move away from categorizing people with disabilities by their pathology and towards thinking about and seeing all people with all disabilities as a whole group who should be afforded the same rights and opportunities as non-disabled groups.” (Banks et al., 2020)
Setor da deficiência (<i>disability sector</i>)	Setor constituído por <i>stakeholders</i> , organizações de e para PCD, agências governamentais ou ONG, e que colaboram através de práticas e parcerias para promover a inclusão e os direitos das PCD, com o objetivo de superar as barreiras à inclusão e garantir o acesso igualitário a recursos e oportunidades. (United Nations, n.d.)	“Indeed, the disability sector as defined here differs from sheltered employment, a more commonly studied form of employment specific to the field of disability. While sheltered employment specifically targets disabled workers, it is not the case of the disability sector: disability is the area of work specialisation, not an expected characteristic of the workers. This sector has connections to disability

policymaking (disability-related organisations play a role in the implementation of various disability policies), but it is not conceived as a policy tool to promote disabled people's employment." (Revillard, 2022)

Tabela 2: Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos

4.1. Gestão da Diversidade e Inclusão nas organizações

A gestão da diversidade e inclusão (D&I) é um pilar estratégico nas organizações e o alicerce do papel dos Recursos Humanos (RH) na inclusão de pessoas com deficiência (PCD). Na literatura anterior a 2019, cabia às organizações adaptarem os sistemas de gestão às particularidades e diversidade dos funcionários, à medida que estes eram inseridos no contexto laboral. No entanto, autores como Pérez-Conesa et al. (2020) defendem que a normalização da diversidade através de políticas estratégicas permite por si só estabelecer uma cultura organizacional plenamente inclusiva, garantindo que PCD contribuem positivamente para o desempenho organizacional. Enquanto prática estratégica, a gestão da D&I, alinhada com uma cultura organizacional inclusiva estruturada, promove uma inclusão mais significativa que respeita e valoriza as diferenças, e um aumento da perceção dos funcionários sobre a inclusão, contribuindo para maior desempenho e satisfação (Pérez-Conesa et al., 2020). Por isso, aparentemente, existe uma responsabilidade e proatividade maior por parte dos RH na gestão da D&I, na promoção de uma visão inclusiva e na definição de objetivos alinhados com as necessidades de PCD.

Uma possível explicação para a maior proatividade das organizações relativamente à gestão da D&I em relação ao passado é a retenção de talentos, principalmente após a pandemia COVID-19. De acordo com Kurec (2023), durante este período, as dificuldades em reter e atrair talento intensificaram-se, o que impulsionou uma análise mais aprofundada das práticas de diversidade, equidade e inclusão. Assim, à Gestão de RH (GRH) acrescentou-se a necessidade de construir uma força de trabalho inclusiva que reconheça e aceite diferenças entre os colaboradores. Este papel ativo da GRH vai para além do cumprimento de diretivas estabelecidas pelo Parlamento Europeu, que também tem demonstrado um compromisso crescente com um ambiente verdadeiramente

inclusivo e uma preocupação em incorporar políticas de RH que promovam a inclusão de PCD (Tamburini, 2023). Um local de trabalho diversificado e inclusivo traz vantagens para as organizações, nomeadamente uma maior probabilidade de reter e atrair novos talentos, um clima de bem-estar e de maior satisfação, melhores desempenhos e tomada de decisões, e uma redução dos custos associados à rotatividade (Maj, 2023). Uma gestão da D&I estratégica requer, portanto, um compromisso e papel ativo dos RH, reconhecendo e envolvendo todos os funcionários, através de um processo programado e contínuo.

Dado o contexto atual e a importância da gestão da D&I nas organizações, é pertinente perceber como os RH têm sido impulsionadores da inclusão de pessoas com deficiência (PCD). Artigos mais recentes, incluídos na amostra do presente trabalho, revelaram novas estratégias para promover a gestão da D&I nas organizações modernas, como é o caso da implementação e desenvolvimento das redes de diversidade. Conforme apresentado por Dennissen et al. (2019), estas visam promover a igualdade organizacional através do aumento da representação de identidades sociais historicamente marginalizadas, como é o caso de PCD, sobretudo em cargos de gestão. Apesar do foco nos grupos minoritários, existe uma convicção de que estas redes atuam como estratégia importante na gestão da carreira para a organização como um todo (Dennissen et al., 2019). Tal implica um papel ativo de todos os colaboradores no fomento do sentimento de pertença, na deteção das desigualdades nos processos organizacionais, na legitimação e visibilidade das culturas minoritárias e na valorização das carreiras individuais e das contribuições de cada um.

Os RH têm um papel ativo nos modelos de liderança que implementam. As abordagens convencionais encaram a liderança sob o ponto de vista de um líder típico. No entanto, nos artigos analisados, a liderança é estudada do ponto de vista da atipicidade, segundo a qual um líder atípico, proveniente de um grupo

minoritário e sub-representado, como PCD, que assume cargos de liderança é uma ferramenta poderosa para apoiar grupos marginalizados e estabelecer uma cultura inclusiva (Samdanis & Özbilgin, 2020). Apesar de a presença de um líder atípico não assegurar por si só a implementação de um ambiente inclusivo, é revelada uma preocupação cada vez maior em distinguir os líderes que legitimam as crenças de diversidade daqueles que podem colocar em risco estas crenças (Samdanis & Özbilgin, 2020). A importância de tratar cada colaborador como um *insider* da organização (Irfan et al., 2021) é realçada de forma a promover um ambiente inclusivo e estável. Para além do compromisso na criação de um sentimento de pertença, é fulcral considerar que as perceções de uma cultura inclusiva não são estáticas, exigindo uma constante capacidade de resposta às necessidades individuais (Cassell et al., 2022). Os RH têm, portanto, um papel ativo nesta nova abordagem dos modelos de liderança, que consiste na resposta a preocupações dos grupos marginalizados, no apoio de redes diversas e no desenvolvimento e progressão de todos os colaboradores.

Os resultados da investigação sugerem que o tópico da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem potenciado o papel dos RH na inclusão de PCD. Apesar de este subtema não ser novo para a literatura, os artigos revelam uma evolução positiva dos RH nas práticas empresariais (Barrena-Martínez et al., 2019; Khan et al., 2019). Temas relacionados com a inclusão de PCD começaram a receber atenção neste contexto, levando as empresas a apoiar programas que impactam a sua força de trabalho e a comunidade. De acordo com Barrena-Martínez et al. (2019), têm sido estudadas vantagens em alinhar a RSC com as estratégias de negócio, o que significa que a integração da RSC tem moldado a GRH, especialmente quando traduzida em políticas e práticas socialmente responsáveis. Os artigos analisados sugerem que a inclusão de PCD nas organizações está gradualmente mais vinculada nas estratégias de RSC, o que reflete um maior compromisso das empresas com os direitos humanos e a

inclusão laboral de PCD (Llorente-Barroso et al., 2023; Khan et al., 2019), bem como uma adesão crescente a práticas de D&I que atendam às necessidades das comunidades internas e externas (Kyparissiadis, 2019). A adoção de práticas de RH socialmente responsáveis está muitas vezes influenciada por regulamentações legais e externas. No caso da garantia da equidade salarial ou da ampliação das compensações ou benefícios sociais (Barrena-Martínez et al., 2019), a remuneração poderá ser utilizada como um catalisador para promover uma cultura inclusiva (Irfan et al., 2021). As práticas de RSC revelam um maior compromisso dos RH na implementação e revisão de políticas remuneratórias para garantir que sejam justas e inclusivas.

Mais recentemente, os investigadores parecem interessados em perceber como os RH e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) representam duas vertentes complementares na cultura e estratégias organizacionais. Neste sentido, a RSC tem sido estudada sob uma abordagem multidisciplinar, que conjuga diferentes práticas socialmente responsáveis para além de questões legais e económicas, sobretudo estratégias que promovem a igualdade de oportunidades (Bungău et al., 2019; Barrena-Martínez et al., 2019), que dependem, em grande medida, da orientação da GRH. Apesar dos programas de ação positiva do Parlamento Europeu para candidatos com deficiência e agências orientadas para a igualdade de acesso ao emprego e desenvolvimento de carreira (Tamburini, 2023), os RH parecem ter um papel ativo no reconhecimento dos direitos dos indivíduos e na facilitação da sua entrada ou reentrada e retenção no mercado de trabalho, através da implementação de políticas de inclusão social (Bungău et al., 2019). A igualdade de oportunidades, enquanto prática socialmente responsável, deve refletir um compromisso com práticas de não discriminação e justiça social (Barrena-Martínez et al., 2019). Uma das estratégias para reforçar a inclusão social sob a ótica da igualdade de oportunidades de PCD poderá ser a divulgação significativa e voluntária de questões relacionadas com

deficiência nos meios de comunicação corporativos. Contudo, segundo Khan et al. (2019), a partilha das políticas, planos ou programas que abordem o emprego para PCD permanece breve, vaga e genérica na maioria dos relatórios. Os RH devem manter um papel ativo alinhado aos princípios da RSC, estabelecendo uma cultura organizacional inclusiva.

Nos últimos anos, o trabalho sustentável tem ganho destaque no âmbito da RSC. Uma das razões diz respeito ao crescente reconhecimento global da necessidade de práticas empresariais sustentáveis e éticas. A sustentabilidade no trabalho concentra-se na relação entre a qualidade do trabalho e a vida laboral, refletindo a importância de considerar necessidades específicas de grupos sociais, como é o caso de pessoas com deficiência (PCD) (Foster et al., 2021). De acordo com Foster et al. (2021), enquanto categorias sociais como o género, etnia ou *status* económicos são reconhecidas como influenciadores do trabalho sustentável, a deficiência é vista meramente como uma condição a ser acomodada, perpetuando a visão de PCD como recetores passivos de concessões no local de trabalho. Atualmente, os RH visam práticas sustentáveis e inclusivas. Um exemplo será o reconhecimento de PCD como agentes ativos para negociar novas práticas de trabalho, garantindo uma verdadeira gestão da D&I. A integração da gestão da D&I com o trabalho sustentável é fundamental para melhorar as condições e qualidade de vida e trabalho e requer a cooperação entre os *stakeholders*, alinhando-se com os objetivos gerais de uma organização mais inclusiva e sustentável. Atualmente, parece haver uma evolução do papel dos RH na inclusão de PCD, através do desenvolvimento das redes de diversidade, da implementação de novos modelos de liderança, do seu alinhamento aos princípios da RSC e da igualdade de oportunidades, bem como da promoção de práticas sustentáveis e inclusivas.

4.2. Estratégias para superar os desafios à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

O papel dos RH na inclusão de pessoas com deficiência (PCD) nas organizações tem sido determinante. Contudo, há um conjunto de circunstâncias que podem influenciar negativamente a sua ação. A literatura anterior a 2019 salienta desafios à inclusão de PCD nas organizações, sobretudo ao nível das barreiras físicas, como locais de trabalho não adequados e inacessíveis. Apesar de, aparentemente, os artigos analisados evidenciarem uma tendência das empresas atuais para uma gestão da D&I com políticas socialmente responsáveis, estes desafios permanecem devido a múltiplas barreiras. Estudos recentes, como os de Llorente-Barroso et al. (2023), evidenciam uma mudança de foco para outro tipo de obstáculos à inclusão que justificam as baixas taxas de emprego a nível global, como barreiras estruturais, culturais, psicológicas ou comportamentais. Atualmente, parece existir uma ênfase na necessidade de uma abordagem multifacetada que analise as barreiras à inclusão em diversos níveis e reconheça o valor que as PCD trazem para o local de trabalho (Bjørnshagen, 2022). Embora estas barreiras perpetuem, é revelada uma maior compreensão sobre a inclusão de PCD para além das adaptações físicas e do mero enquadramento em termos de conformidade legal ou responsabilidade social.

Os desafios à inclusão de PCD nas organizações continuam a ser estudados antes e após a entrada destas no mercado de trabalho. Uma das barreiras identificadas antes da sua entrada e que influencia o papel dos RH, continua a ser a escassez de vagas direcionadas a PCD (Giri et al., 2022), traduzindo uma lacuna entre a conceção de políticas e a sua implementação nas empresas (Khan et al., 2019). Para além de as políticas de inclusão nem sempre serem efetivamente aplicadas nas empresas, Bjørnshagen (2022) destaca a falta de monitorização dessas políticas, que devem ser realizadas juntamente com uma avaliação

continuada dos esforços para superar os desafios à inclusão de PCD. Além disso, a concepção de um “trabalhador ideal” com altos níveis de competências físicas e psicológicas limita a participação de PCD nas organizações.

Em consonância com pesquisas anteriores a 2019 que evidenciavam a discriminação e o estigma como entraves à inserção de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho, tais entraves persistem como determinantes na literatura pós-2019. Ações de discriminação positiva (ou benevolente) como ferramenta para ampliar a representatividade de PCD nas organizações, principalmente por meio de incentivos financeiros ou políticas compensatórias (Jammaers, 2023; Irfan et al., 2021; Kiss et al., 2022), têm sido alvo de debate na literatura. Enquanto estas práticas eram frequentemente apresentadas como a solução principal para as empresas, autores recentes, como Llorente-Barroso et al. (2023) e Revillard (2022), têm discutido e criticado esta prática, por a considerarem um modo de reforçar a estigmatização ao invés de a combater, podendo afetar negativamente o desempenho organizacional de PCD. Outro contributo para os estudos sobre o estigma e a discriminação como desafios à inclusão de PCD diz respeito à dimensão da empresa. De acordo com Bjørnshagen (2022), a discriminação a PCD é menor nas empresas maiores, não só porque cada funcionário individual tem um impacto relativo menor no ambiente de trabalho, mas também porque geralmente seguem procedimentos de contratação padronizados e formalizados que podem reduzir a influência dos preconceitos na inclusão de PCD.

Os estudos analisados revelam que a discriminação laboral continua a persistir nos processos de seleção. Apesar da evolução do papel dos RH na inclusão de PCD, enquanto responsáveis pelos processos de recrutamento, é essencial potenciar este papel na atração destas pessoas e na adaptação deste processo. Uma das estratégias sugeridas em estudos recentes é a especialização das equipas de RH (Llorente-Barroso et al., 2023; Bjørnshagen, 2022), de modo a tornar as

entrevistas numa oportunidade para mostrar o valor de PCD e promover contratações mais inclusivas. Os autores dos artigos analisados parecem agora interessados em perceber, também, o papel de PCD nos processos de recrutamento. Østerud (2022) aborda o dilema dos candidatos com deficiência em revelar a sua condição, pelo medo de ser estigmatizado e discriminado e pelas implicações nos ajustes no ambiente de trabalho, a nível físico, cognitivo ou sensorial. Esta questão relaciona-se com o modo como os empregadores olham para a deficiência. Enquanto uma perceção de acordo com o modelo social pode resultar em benefícios sob a forma de acomodação, se o empregador tiver uma perspetiva médica face à deficiência, focada na doença ou anormalidade de um indivíduo, esta pode resultar em rejeição da PCD ou numa pressão para atenuar as suas limitações, induzindo sofrimento psicológico (Østerud, 2022; Proceedings of the 6th IASSIDD, 2021). Os estudos recentes abordam o papel da estigmatização, as expectativas dos empregadores, as estratégias de gestão do estigma de PCD e a compreensão das realidades complexas e desafios que os candidatos com deficiência enfrentam, contrastando com abordagens anteriores onde a contratação estava maioritariamente orientada por questões legais.

Os desafios na inclusão de PCD nas organizações aquando da sua entrada incidem maioritariamente sobre a falta de formação e da promoção de percursos profissionais inclusivos e sustentáveis. Nos artigos analisados, estas barreiras permanecem relacionadas com atitudes de rejeição e preconceitos dos empregadores e colegas de trabalho que põem em causa as competências e desempenho de PCD, ou à expectativa de níveis mais elevados de ausência no trabalho relacionada com a saúde (Bjørnshagen & Ugreninov, 2021; Proceedings of the 6th IASSIDD, 2021). A discriminação e estigmatização são barreiras à inserção efetiva de PCD nas empresas. A literatura analisada revela novas formas de discriminação no local de trabalho para além dos atos explícitos, como serem excluídos ou ignorados em reuniões informais (Bonaccio et al., 2020).

Paralelamente, propõe estratégias de combate à discriminação, como formações orientadas para revelar os efeitos da exclusão de práticas coletivas baseadas em pressupostos partilhados sobre o comportamento e capacidade dos indivíduos (Jammaers et al., 2021). Apesar destes avanços, segundo Bungău et al. (2019), as empresas têm, ainda, um longo caminho a percorrer até reconhecer plenamente a individualidade e as capacidades específicas de cada pessoa.

Os artigos analisados sugerem que a definição de estratégias para combater a discriminação depende do modo como as organizações encaram o “ableism”. Este termo recente é utilizado para referir especificamente a discriminação contra PCD e é, frequentemente, traduzido por “capacitismo” em português. O combate ao “capacitismo” traduz-se no reconhecimento da diversidade de habilidades de cada PCD nas políticas implementadas, ao invés de estas políticas refletirem uma necessidade de adaptação destas pessoas ao local de trabalho. O “capacitismo” pode estar enraizado em práticas quotidianas e, portanto, muitas vezes é ignorado (Foster & Hirst, 2022). O modo como as organizações gerem a dicotomia entre fisicamente apto e deficiente influencia o acesso de PCD a uma identidade de trabalhador ideal e a maneira como resistem ou se adaptam a essas normas (Jammaers & Zanoni, 2021). Segundo os estudos analisados, as PCD sentem-se pressionadas em seguir diretrizes baseadas num padrão de normalidade e ausência de deficiência. Este esforço adicional consome energia, reduz expectativas e cria ciclos de desvalorização e necessidade de adaptação (Zeyen & Branzei, 2023). As empresas, em particular os RH, devem estar alerta para o impacto do “capacitismo” em PCD, refletido sobretudo em atos de resistência e representação. Isto requer uma atenção particular a cada indivíduo, às suas experiências de trabalho e o combate às práticas que reforçam o “capacitismo” e promovem uma visão estigmatizada da deficiência (Zeyen & Branzei, 2023; Sang et al., 2022). As organizações devem ter um papel ativo

contrariando conscientemente o “capacitismo” com uma visão que ultrapasse a divisão simplista entre pessoas com e sem deficiência.

A criação de culturas verdadeiramente inclusivas é outra estratégia para superar os desafios à inclusão de PCD no mercado de trabalho. Ao contrário de literatura anterior a 2019, que propõe abordagens focadas em PCD e na sua adaptação ao ambiente de trabalho, os estudos analisados enfatizam a responsabilidade das organizações na promoção da igualdade e de culturas que desafiem o “capacitismo” (Llorente-Barroso et al., 2023; Foster & Hirst, 2022). Estes estudos revelam uma evolução conceptual, considerando que a inclusão não consiste em enquadrar PCD adaptando-as às estruturas existentes, mas sim transformar essas estruturas para atender a todos os colaboradores de forma equitativa e justa. No entanto, de acordo com Cassell et al. (2022) persistem a falta de responsabilidade pela manutenção de uma cultura inclusiva e a falta de modelos de inclusão, reforçando a necessidade de uma abordagem sistemática e comprometida para superar as barreiras. Nesse sentido, autores como Khan et al. (2019) e Sang et al. (2022) reforçam a necessidade de uma mudança cultural e estrutural nas organizações. Os RH permanecem com o desafio de implementar estratégias que ultrapassem barreiras relacionadas com a escassez de oportunidades de emprego direcionadas, discriminação e estigmatização, e combatam o “capacitismo”, o que exige uma preocupação maior com as necessidades individuais para que PCD possam ser incluídas plenamente no mercado de trabalho.

4.3. Práticas de inclusão na Gestão de Recursos Humanos

Atualmente, as práticas de GRH surgem como um fator preponderante na inclusão de PCD nas organizações. Os artigos analisados sugerem uma evolução do papel dos RH nos últimos 5 anos, sobretudo na adoção de práticas alinhadas com princípios éticos e sociais contemporâneos, como o respeito pela diversidade, responsabilidade, justiça e equidade, remetendo para uma maior valorização de PCD. Uma das estratégias para a GRH são as práticas *identity-conscious* e *individual-conscious*. As primeiras valorizam e reconhecem identidades culturais e sociais, como deficiência, gênero, ou raça, procurando apoiar identidades mais desfavorecidas e minoritárias, nomeadamente as PCD (Richard et al., 2021). As práticas *individual-conscious*, ao invés de aplicar uma abordagem única para todos, atendem à singularidade de cada indivíduo e à interação entre ele e a sua condição e necessidades, promovendo uma estratégia personalizada e centrada no indivíduo (Richard et al., 2021). Estas práticas contrastam com o conceito de “desdiferenciação”, discutido na literatura analisada. De acordo com esta abordagem, todas as PCD são agrupadas independentemente da sua deficiência, o que pode ter um efeito negativo ao diluir, subestimar ou mascarar as necessidades individuais (Banks et al., 2020). Apesar de as organizações recorrerem a esta prática como forma de garantir direitos políticos e sociais, parece haver um consenso na literatura analisada sobre as limitações da “desdiferenciação” e a importância em manter uma perspectiva inclusiva que não ignore o reconhecimento e apoio às necessidades individuais.

O emprego protegido como prática inclusiva de GRH foi alvo de discussão na literatura analisada. Alguns autores defendem esta prática como um meio de aprendizagem vantajoso, dado o ambiente de trabalho ser mais seguro, controlado, adaptado e projetado para PCD. Atendendo às necessidades individuais, o emprego protegido promove práticas de melhoria de

competências que potenciem oportunidades e aumentem a motivação para que, posteriormente, estas pessoas possam aplicar estes conhecimentos em ambientes de trabalho convencionais (Richard et al., 2021; Bungău et al., 2019). Em contrapartida, estes ambientes podem ser um mecanismo de afastamento entre PCD e os restantes colaboradores, segregando e isolando as PCD e limitando os seus contactos e interações. Além disso, há uma tendência para que os modelos de aprendizagem sejam baseados em padrões e expectativas dos indivíduos sem deficiência e, ao assumir que todas as PCD serão capazes de adquirir as competências propostas, o seu significado e produtividade podem ser afetados (Hein & Ansari, 2022). Assim, os estudos analisados refletem a dualidade entre o carácter marginalizador e facilitador do emprego protegido. Enquanto responsáveis pela promoção de oportunidades, os RH têm um papel ativo na compreensão das limitações e capacidades de cada indivíduo, através da escuta ativa junto das PCD sobre o impacto destas práticas inclusivas, como o emprego protegido.

Estudos recentes sobre a deficiência têm revelado vantagens na inclusão de PCD nas organizações e aprofundado o conhecimento sobre a deficiência e as suas implicações. Embora seja um tópico pouco explorado na literatura, Revillard (2022) aborda o setor da deficiência, que integra organizações voltadas para a deficiência e áreas ou departamentos de especialização sobre este tópico. Ao contrário do emprego protegido que está desenhado meramente para PCD, o setor da deficiência emprega pessoas com e sem deficiência, permitindo apoiar a elaboração e implementação de políticas orientadas para a deficiência (Revillard, 2022). Este setor emprega um grande número de PCD, não só por aumentar a perceção de valor e significado nestas pessoas, mas também pela escassez de alternativas e oportunidades de emprego. Esta falta de opções aponta, mais uma vez, para a discriminação enfrentada por PCD e, portanto, também o setor da deficiência pode ser visto como mais uma forma de segregação profissional e

marginalização estrutural (Revillard, 2022). A literatura analisada referente aos últimos 5 anos evidencia uma evolução significativa nas discussões sobre emprego para PCD. As diferentes perspectivas face a práticas inclusivas requerem uma maior sensibilidade da GRH na definição de estratégias mais holísticas, que potenciem o desenvolvimento profissional de PCD, não só no setor da deficiência, mas no mercado laboral em geral.

Outra prática de inclusão na GRH é a acessibilidade. Atualmente, parece haver um maior interesse em abordar este subtema além da mera conformidade legal, dado que estudar a acessibilidade para incluir PCD nas organizações parece implicar que estas pessoas vejam superadas todo o tipo de barreiras à sua inserção. O setor do emprego revela um efeito moderador na acessibilidade para PCD (Satzger & Vogel, 2023), uma vez que a inacessibilidade ainda é tratada como motivo legítimo de rejeição de um candidato (Østerud, 2023). Os estudos de Collins et al. (2023) e Tamburini (2023) sugerem uma evolução na forma como as organizações encaram a inclusão de PCD e uma maior proatividade, discutindo a responsabilidade das organizações e órgãos legislativos para melhorar a acessibilidade, tanto física como digital. Relativamente à acessibilidade física, de acordo com o estudo de Østerud (2023) e contrariamente a estudos anteriores, as empresas parecem manifestar uma maior preocupação na inclusão destas pessoas não só no local de trabalho, mas também fora, como eventos de formação ou sociais, o que implica uma reconfiguração da sociedade em geral para incluir pessoas com dificuldades de mobilidade, por exemplo, e ultrapassar estereótipos de aptidão social.

Para além da acessibilidade física, os estudos analisados abordam a acessibilidade do ponto de vista de oportunidades para desenvolvimento e crescimento pessoal. Bungău et al. (2019) e Kyparissiadis (2019) sugerem que uma das práticas inclusivas são as formações através de serviços e programas de reabilitação técnica e profissional especializada, defendendo a ideia de que

diferentes deficiências requerem medidas distintas. Apesar das novas contribuições sobre formas de promover a acessibilidade, permanece a percepção de PCD de que esta é ainda deficitária. De acordo com Kyparissiadis (2019), as principais práticas inclusivas têm sido a adequação do tipo e quantidade de trabalho e uma maior consciencialização e compreensão dos colegas em relação à deficiência. Foster e Hirst (2022) destacam a necessidade de alinhar acessibilidade e diversidade, remetendo para uma abordagem mais qualitativa e integrada da inclusão, ao contrário da literatura anterior a 2019, onde a acessibilidade era medida por aspetos quantitativos, como o número de PCD. Os autores argumentam que se as práticas profissionais, culturais e estruturais não superarem a questão da discriminação, a acessibilidade por si só é ineficaz. A literatura analisada revela uma evolução significativa na compreensão da acessibilidade para além da mera superação das barreiras físicas, reconhecendo abordagens multidimensionais que criem ambientes de trabalho valorizadores da diversidade e promotores da igualdade de oportunidades. Estas abordagens permitirão não só o cumprimento das obrigações legais e éticas, mas também uma inclusão plena de PCD no mundo empresarial e na sociedade.

5. Conclusão

A presente meta-análise qualitativa investigou o papel dos Recursos Humanos (RH) na promoção da inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho europeu. A importância deste estudo destaca-se num contexto de crescente relevância de diversidade e inclusão (D&I) nas empresas. Os resultados surgem de uma amostra 36 artigos publicados em revistas científicas, selecionados através de uma pesquisa sistemática em bases de dados disponíveis na Universidade Católica Portuguesa, *EBSCO Discovery Service* e *Scopus*. Os critérios de inclusão foram: idioma inglês ou português, contexto europeu, publicação entre 2019 e 2023 e revistos por pares.

A análise da informação permitiu uma discussão da questão de investigação centrada em três temas. Primeiramente, foi discutido o contexto atual da gestão da D&I e o modo como os RH atuam como elo de ligação entre uma visão inclusiva e a definição de objetivos alinhados com as necessidades de PCD. A meta-análise mostrou que, aparentemente, a gestão da D&I tem sido desenvolvida pelos RH como uma ferramenta para criar equipas diversificadas e inclusivas. Os RH têm apresentado um papel mais ativo na procura por práticas de gestão de D&I mais eficazes, como resposta aos desafios enfrentados por PCD. Entre estes, salienta-se o desenvolvimento das redes de diversidade, a implementação de novos modelos de liderança, um alinhamento aos princípios da RSC e igualdade de oportunidades e a promoção de práticas sustentáveis e inclusivas.

No segundo tema, investigaram-se as dificuldades enfrentadas pelos RH na promoção da inclusão de PCD e as medidas para as ultrapassar. A literatura analisada revelou que, atualmente, apesar de o tópico da D&I, em particular a inserção de PCD, merecer a atenção dos investigadores, estas pessoas são ainda um grupo minoritário cujo acesso ao mercado de trabalho e construção de

carreiras profissionais permanecem difíceis. No entanto, parecem existir estratégias para facilitar a inclusão de PCD e os RH podem contribuir ativamente para a sua definição. Este estudo revelou diferentes modos como as empresas respondem às expectativas e necessidades de PCD, nomeadamente através de práticas que combatam o “capacitismo”, o estigma e a discriminação. A literatura analisada permite reconhecer dificuldades sentidas por muitos candidatos com deficiência em revelar a sua condição nos processos de recrutamento e seleção. Apesar de, tradicionalmente, a deficiência ser considerada uma condição médica limitativa da participação destas pessoas na sociedade, a investigação mais recente explora modelos conceptuais diversos para chegar ao conceito de deficiência, bem como o modo como esta influencia a vida das pessoas e a sua interação com fatores externos. Na literatura analisada a deficiência foi abordada sob dois modelos, o social e o médico, parecendo haver uma tendência para associar os RH ao modelo social. Este, reconhece o carácter multidimensional da inclusão de PCD nas organizações. Esta mudança da compreensão e abordagem dos desafios à inclusão laboral de PCD enfatiza o papel ativo dos RH na promoção de uma cultura verdadeiramente inclusiva e na mitigação das barreiras à inclusão.

O terceiro tema discutido, as práticas inclusivas de GRH, evidenciou a fragilidade da introdução de atos legislativos transversais às organizações, como a imposição de quotas, que não assegura uma real inclusão de PCD. Muitas vezes, existem lacunas entre a formulação de práticas inclusivas e a sua implementação (Khan et al., 2019), devido às atitudes dos empregadores, dos colegas de trabalho ou, simplesmente, à omissão das necessidades pelas próprias PCD, devido ao receio de não serem contratadas. Apesar dos investimentos comprovados em práticas inclusivas de GRH a literatura revelou, igualmente, controvérsias sobre o modo como tais investimentos influenciam, positiva ou negativamente, as PCD.

Os estudos analisados revelam que os RH estão a convergir para estratégias socialmente responsáveis, alargando o âmbito das abordagens clássicas dos departamentos de RH, marcadas por uma visão mais administrativa e operacional, orientada para a conformidade legal, com pouco destaque para a D&I. A visão dos departamentos de RH como estratégicos e alinhados com a gestão eficaz da D&I justifica o interesse sobre o papel da GRH na resposta às necessidades dos colaboradores e exigências organizacionais associadas. Um dos alicerces fundamentais para que a GRH possa ativamente promover uma maior integração e um ambiente adaptado às PCD passará por uma abordagem multimodal equilibrada. Deverão ser incorporadas práticas que apoiem os grupos desfavorecidos e minoritários e atendam às suas particularidades e necessidades. Apesar de estas práticas inclusivas poderem ter um impacto contrário ao esperado nas PCD, a literatura sugere um papel ativo dos RH na consciencialização e compreensão destes impactos, através da escuta ativa junto das pessoas para as quais estas práticas estão direcionadas.

Este estudo possui algumas limitações:

- (1) acesso às bases de dados: foram utilizadas apenas duas – *EBSCO Discovery Service* e *Scopus* – o que não permite assegurar a exaustividade da meta-análise.
- (2) a delimitação geográfica: foram excluídos artigos alheios à geografia definida, que poderiam ter sido relevantes para compreender a questão de investigação, como os realizados nos Estados Unidos da América (EUA) ou na Ásia, onde existem diferenças significativas na regulamentação do mercado de trabalho. Por exemplo, nos EUA, a regulamentação em relação à inclusão de PCD nas organizações é praticamente inexistente, o que significa que não são estabelecidas quotas de contratação.

(3) restrições a artigos que não estavam redigidos em inglês ou português: este critério facilitou a compreensão do conteúdo, mas pode ter descartado artigos relevantes publicados noutros idiomas em revistas nacionais. Após a identificação das limitações deste estudo, é possível propor pistas para investigação posterior.

Uma possível sugestão é a exploração do tópico da inclusão de PCD nas organizações no espaço geográfico global, permitindo comparar o papel dos RH em continentes distintos, perceber as razões que justifiquem possíveis discrepâncias, e o modo como a existência ou não de regulamentações no mercado de trabalho influencia a eficácia desta inclusão. Seria também interessante explorar a inclusão de PCD em empresas portuguesas, dado que existe pouca literatura nas duas bases de dados utilizadas sobre o caso de Portugal. Ao longo deste trabalho, a deficiência foi abordada numa perspetiva geral, alinhada com a da OMS, para enquadrar a problemática da D&I de PCD no mercado de trabalho. Poderá ser relevante estudar esta temática discutindo a deficiência de uma forma mais específica, para compreender em que medida diferentes tipos de deficiência requerem exigências diversas.

Outra possibilidade para estudos futuros seria analisar se é distinto o impacto das deficiências congénitas e adquiridas na perceção dos empregadores. Numa sociedade onde os acidentes de trabalho são frequentes, torna-se um desafio a readaptação desses funcionários à estrutura organizativa da empresa e à sua incapacidade funcional. Embora seja uma limitação, não foram encontrados artigos na pesquisa onde esta análise fosse abordada. Apesar da referência de que a COVID-19 impulsionou uma maior preocupação na retenção e atração de talento, são escassos os estudos sobre o impacto deste fenómeno na inclusão de PCD, pelo que a análise deste subtema poderá ser uma contribuição valiosa para a literatura.

Em conclusão, esta investigação centra-se, especialmente, no papel dos RH na inclusão de PCD no mercado de trabalho, sugerindo conceitos e práticas para a GRH que serão úteis e indispensáveis para a inclusão destas pessoas na prática profissional. Dado existir pouca informação científica que relacione a inclusão de PCD com o papel dos RH, este trabalho enfatiza a necessidade de uma melhor compreensão desta relação, podendo ser visto como ponto de partida para novos estudos. Por constituir um desafio para os RH, e quanto mais detalhado e factual for o conhecimento disponível, mais ferramentas e estratégias este departamento terá e maior será a sua consciencialização e sensibilização para este tema.

Bibliografia

- Abberley, P. (1987). The concept of oppression and the development of a social theory of disability. *Disability, Handicap & Society*, 2(1), 5-19. <https://doi.org/10.1080/02674648766780021>
- Achterberg, T. J., Wind, H., de Boer, A. G. E. M. & Frings-Dresen, M. H. W. (2009). Factors that promote or hinder young disabled people in work participation: a systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 19(2), 129-141. <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9169-0>
- American Psychological Association. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- APA Style JARS. (2020). *JARS-Qual | Table 1 Information Recommended for Inclusion in Manuscripts That Report Primary Qualitative Research*. <https://apastyle.apa.org/jars/qual-table-1.pdf>
- APA Style JARS. (2020). *JARS-Qual | Table 2 Qualitative Meta-Analysis Article Reporting Standards Information Recommended for Inclusion in Manuscripts Reporting Qualitative Meta-Analyses*. <https://apastyle.apa.org/jars/qual-table-2.pdf>
- Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1510-1530. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128466>
- *Banks, C. A., Gooberman-Hill, R. & Wainwright, D. (2020). An ethnography exploring the limits of dedifferentiation in the lives of adults with

intellectual disabilities. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 45(4), 344–354. <https://doi.org/10.3109/13668250.2020.1799161>

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

*Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>

*Bjørnshagen, V. (2022). Do large employers discriminate less? An exploration of company size variation in disability discrimination based on data from two field experiments. *Work and Occupations*, 49(4), 483-511. <https://doi.org/10.1177/07308884221126877>

*Bjørnshagen, V. & Ugreninov, E. (2021). Labour market inclusion of young people with mental health problems in Norway. *Alter*, 15(1), 46-60. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2020.06.014>

Boehm, S. A. & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. *Work, Aging & Retirement*, 1(1), 41-63. <https://doi.org/10.1093/workar/wau008>

*Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A. & Ginis K. A. M. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135-158. <https://www.jstor.org/stable/48737097>

*Bungău, S., Țiț. D. M., Popa, V. C., Sabău, A. & Cioca, G. (2019). Practices and attitudes regarding the employment of people with disabilities in

Romania. *Quality - Access to Success*, 20(170), 154-159.
<https://www.proquest.com/openview/421f217021e7d71253fde2662abe7c5f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413>

*Buttinger, L. (2023). Diversity, equity and inclusion: Strategies for success. *Journal of Securities Operations & Custody*, 15(3), 205-217.
www.ingentaconnect.com/contentone/hsp/jsoc/2023/00000015/00000003/art00003

*Cassell, C., Watson, K., Ford, J. & Kele, J. (2022). Understanding inclusion in the retail industry: incorporating the majority perspective. *Personnel Review*, 51(1), 230-250. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0083>

Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde. (2001). *CIF*.
https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42407/9788531407840_por.pdf;sequence=111

Clegg, J. & Bigby, C. (2017). Debates about dedifferentiation: twenty-first century thinking about people with intellectual disabilities as distinct members of the disability group. *Research and Practice in Intellectual and Developmental Disabilities*, 4(1), 80-97. <https://doi.org/10.1080/23297018.2017.1309987>

*Collins, A., Fillis, I. & Sanal, Z. G. (2023). Social inclusion of disabled performers in the performing arts: a case from Türkiye. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 42(8), 968-985.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/EDI-02-2022-0054>

Comissão Europeia. (2017). *Pilar Europeu dos Direitos Sociais (CRPD)*.
<https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/pt/index.html#>

Comissão Europeia. (2021). *União da Igualdade: Estratégia sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência 2021-2030.*

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1484&langId=pt>

Comissão Europeia. (n.d.) *Pessoas com deficiência.*

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=pt&catId=1137>

Commission of the European Communities (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility.*

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf)

Conselho da União Europeia. (2022). *Infografia – Deficiência na EU: factos e números.*

União Europeia.

<https://www.consilium.europa.eu/pt/infographics/disability-eu-facts-figures/>

Cook, L. H. & Shiness, K. J. (2014). Leisure, work and disability coping: “I mean, you always need that ‘in’ group”. *Leisure Sciences*, 36(5), 420-438.

<https://doi.org/10.1080/01490400.2014.912167>

*Curado, C., Tai, S. H. T., Oliveira, M. & Sarmento, J. M. (2022). Levels and dimensions of diversity in small businesses: contributions for performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3138-3159.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-12-2020-0628/full/html>

Daya, P. (2014). Diversity and inclusion in an emerging market context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 293-308.

<https://research.ebsco.com/linkprocessor/v2->

external?opid=ljoijj&recordId=3jflutbudz&url=http%3A%2F%2Fwww.emeraldinsight.com%2Fdoi%2F10.1108%2FEDI-10-2012-0087

*Dennissen, M., Benschop, Y. & den Brink, M. (2019). Diversity networks: Networking for equality? *British Journal of Management*, 30(4), 966-980. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12321>

Eurofound. (2016). *Sustainable work throughout the life course: National policies and strategies*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://doi.org/10.2806/34637>

Eurofound. (2011, January 12). *Equal opportunities*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/equal-opportunities>

Fenwick, T. & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of Training & Development*, 12(1), 24-35. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00293.x>

Foldy, E. G. (2002). 'Managing' diversity: Identity and power in organizations. In I. Aaltio & A. J. Mills (Eds.), *Gender, identity and the culture of organizations* (pp. 92–112). London: Routledge.

*Foster, D., Osila, L. & Masso, M. (2021). Work accommodations and sustainable working: The role of social partners and industrial relations in the employment of disabled and older people in Estonia, Hungary and Poland. *European Journal of Industrial Relations*, 27(2), 149-165. <https://doi.org/10.1177/0959680120971896>

*Foster, D. & Hirst, N. (2022). Doing diversity in the legal profession in England and Wales: Why do disabled people continue to be unexpected? *Journal of Law and Society*, 49(3), 447-469. <https://doi.org/10.1111/jols.12382>

- Friedman, C. & Owen, A. L. (2017). Defining disability: Understandings of and attitudes towards ableism and disability. *Disability Studies Quarterly*, 37(1). <https://doi.org/10.18061/dsq.v37i1.5061>
- Garg, S. & Sangwan, S. (2021). Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010-2017. *Sage*, 25(1), 12-21. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>
- Gewurtz, R. E., Langan, S. & Shand, D. (2016). Hiring people with disabilities: A scoping review. *Work*, 54(1), 135-148. <https://doi.org/10.3233/WOR-162265>
- *Giri, A., Aylott, J., Giri, P., Ferguson-Wormley, S. & Evans, J. (2022). Lived experience and the social model of disability: Conflicted and inter-dependent ambitions for employment of people with a learning disability and their family carers. *British Journal of Learning Disabilities*, 50(1), 98-106. <https://doi.org/10.1111/bld.12378>
- Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C. & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52(1), 29-42. <https://doi.org/10.3233/JVR-191058>
- Gould, R., Mullin, C., Harris, S. P. & Jones, R. (2021). Building, sustaining and growing: disability inclusion in business. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(3), 418-434. <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/EDI-06-2020-0156>
- Harpur, P. D. (2014). Combating prejudice in the workplace with contact theory: The lived experiences of professionals with disabilities. *Disability Studies Quarterly*, 34(1), 1-14. <https://doi.org/10.18061/dsq.v34i1.4011>

- *Hein, P. & Ansari, S. (2022). From sheltered to included: The emancipation of disabled workers from benevolent marginalization. *Academy of Management Journal*, 65(3), 749-783. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1689>
- *Irfan, M., Bhatti, O. K., Malik, R. K. (2021). Impact of compensation on inclusive organizations. *Compensation and Benefits Review*, 53(3), 103-129. <https://doi.org/10.1177/0886368720971922>
- *Jammaers, E. (2023). Theorizing discursive resistance to organizational ethics of care through a multi-Stakeholder perspective on disability inclusion practices. *Journal of Business Ethics*, 183(2), 333-345. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05079-0>
- *Jammaers, E. & Zanoni, P. (2021). The identity regulation of disabled employees: Unveiling the 'varieties of ableism' in employers' socio-ideological control. *Organization Studies*, 42(3), 429-452. <https://doi.org/10.1177/0170840619900292>
- *Jammaers, E., Zanoni, P. & Williams, J. (2021). Not all fish are equal: A bourdieuan analysis of ableism in a financial services company. *International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2519–2544. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1588348>
- *Khan, N., Korac-Kakabadse, N., Skouloudis, A. & Dimopoulos, A. (2019). Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 170–185. <https://doi.org/10.1002/csr.1669>
- *Kiss, J., Primecz, H. & Toarniczky, A. (2022). Patterns of inclusion: Social enterprises targeting different vulnerable social groups in Hungary.

Journal of Social Entrepreneurship, 13(3), 408-430.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1806101>

Kivistö, M. (2016). Representing inclusion of people with disabilities: analysing discourses in a mixed-methods study. *Tiltau*, 75(3), 1-15.

*Kurec, A. (2023). Diversity, equity, inclusion – managing and leading today’s diverse laboratory workforce. *Medical Laboratory Observer*, 55(7), 1-1.
www.mlo-online.com/management/article/53060991/diversity-equity-inclusion-managing-and-leading-todays-diverse-laboratory-workforce

*Kyparissiadis, G. (2019). A changing country: Diversity management in greece. *Advanced Series in Management*, 21, 217-238. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000021012>

Lawton M. P. & Brody, E. M. (1969). Assessment of older people: self-maintaining and instrumental activities of daily living. *The Gerontologist*, 9(3),179-186.
https://doi.org/10.1093/geront/9.3_Part_1.179

Lei n.º 4/2019 de 10 de janeiro da Assembleia da República. (2019). Diário da República: série I, Nº 7. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/4-2019-117663335>

Lei n.º 110/2009 de 16 de setembro da Assembleia da República. (2009). Diário da República: I série, Nº 180. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/110-2009-490249>

Lei n.º 38/2004 de 18 de agosto da Assembleia da República. (2019). Diário da República: série I-A, Nº 194. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/38-2004-480708>

Lengnick-Hall, M. L, Gaunt, P. M. & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47(2), 255-273.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20211>

- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
- Levitt, H. M. (2018). How to conduct a qualitative meta-analysis: Tailoring methods to enhance methodological integrity. *Psychotherapy Research*, 28(3), 367–378. <https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1447708>
- *Llorente-Barroso, C., Mañas-Viniegra, L., Sierra-Sánchez, J. & García-García, F. (2023). Disability and employability in the audio-visual sector: The (dis)connection between corporate social sustainability goals and the employment experiences of people with disabilities. *Profesional de la información*, 32(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2023.nov.04>
- Luecking, R. G. (2008). Emerging employer views of people with disabilities and the future of job development. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 29(1), 3-13.
- *Maj, J. (2023). Influence of inclusive work environment and perceived diversity on job satisfaction: Evidence from Poland. *Central European Business Review*, 12(4), 105-122. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.334>
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160. <https://doi.org/10.1177/009102609802700203>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

- Mouchaers, I., Verbeek, H., Kempen, G. I. J. M., van Haastregt, J. C. M., Vlaeyen, E., Goderis, G., Metzelthin, S. F. (2022). The concept of disability and its causal mechanisms in older people over time from a theoretical perspective: a literature review. *European Journal of Ageing (EUR J AGEING)*, 19(3), 397-411. <https://doi.org/10.1007/s10433-021-00668-w>
- Nagi, S. Z. (1964). A study in the evaluation of disability and rehabilitation potential. *Am J Public Health Nations Health*, 54(9), 1568-1579. <https://doi.org/10.2105/ajph.54.9.1568>
- Newton, R., Ormerod, M. & Thomas, P. (2007). Disabled people's experiences in the workplace environment in England. *Equal Opportunities International*, 26(6), 610-623. <https://doi.org/10.1108/02610150710777079>
- Observatório da Deficiência e Direitos Humanos. (2022). *Pessoas com Deficiência em Portugal: Indicadores de Direitos Humanos 2021*. ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. <http://oddh.iscsp.ulisboa.pt/index.php/pt/2013-04-24-18-50-23/publicacoes-dos-investigadores-oddh/item/557-relatorio-oddh-2021>
- *Østerud, K. L. (2023). Disability discrimination: Employer considerations of disabled jobseekers in light of the ideal worker. *Work, Employment and Society*, 37(3), 740-756. <https://doi.org/10.1177/09500170211041303>
- *Østerud, K. L. (2022). A balancing act: The employer perspective on disability disclosure in hiring. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 56(3), 289–302. <https://doi.org/10.3233/jvr-221192>
- *Pérez-Conesa, F. J., Romeo, M. & Yepes-Baldó, M. (2020). Labour inclusion of people with disabilities in Spain: The effect of policies and human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 785-804. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380681>

- Pindek, S., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2017). A quantitative and qualitative review of what meta-analyses have contributed to our understanding of human resource management. *Human Resource Management Review*, 27(1), 26–38. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.003>
- Portaria n.º 38/2022 de 17 de janeiro do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2022). Diário da República: I série, N.º 11. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/38-2022-177634370>
- Portaria n.º 34/2017 de 18 de janeiro do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2017). Diário da República: I série, N.º 13. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/34-2017-105770337>
- Praslova, L. (2023). Disability inclusion in the workplace: Special issue introduction. *Consulting Psychology Journal*, 75(3), 197-201. <https://doi.org/10.1037/cpb0000264>
- Putnam, M. (2002). Linking aging theory and disability models: Increasing the potential to explore aging with physical impairment. *The Gerontologist*, 42(6), 799-806. <https://doi.org/10.1093/geront/42.6.799>
- Resolução 56/2009, de 30 de julho de 2009. (2009). Assembleia da República. Diário da República 1ª Série – N.º 146.p. 4906-4929
- *Revillard, A. (2022). Disabled people working in the disability sector: Occupational segregation or personal fulfilment? *Work, Employment and Society*, 36(5), 875–892. <https://doi.org/10.1177/09500170221080401>
- *Richard, S., Lemaire, C. & Church-Morel, A. (2021). Beyond identity consciousness: Human resource management practices and mental health conditions in sheltered workshops. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(15), 3218-3243. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1893787>

- *Samdanis, M. & Özbilgin, M. (2020). The duality of an atypical leader in diversity management: The legitimization and delegitimization of diversity beliefs in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 101-119. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12217>
- *Sang, K., Remnant, J. & Calvard, T. (2022). Disability and academic careers: Using the social relational model to reveal the role of human resource management practices in creating disability. *Work, Employment and Society*, 36(4), 722-740. <https://doi.org/10.1177/0950017021993737>
- *Satzger, M. & Vogel, R. (2023). Do inclusive workplace policies foster employer attractiveness? Comparative evidence from an online employer review platform. *Public Personnel Management*, 52(4), 566-589. <https://doi.org/10.1177/00910260231187536>
- *Proceedings of the 6th IASSIDD Europe congress: Value diversity. (2021). *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 34(5), 1181-1371. <https://doi.org/10.1111/jar.12917>
- Scott, W. R. (2008). Lords of the dance: Professionals as institutional agents. *Organization Studies*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1177/0170840607088151>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Small Business Sense. (2019, October 16). *What is sheltered employment for the disabled?* Small Business Sense. <https://small-bizsense.com/what-is-sheltered-employment-for-the-disabled/>
- Sposato, M., Feeke, S., Anderson-Walsh, P. & Spencer, L. (2015). Diversity, inclusion and the workplace-equality index: The ingredients for

- organizational success. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 16-17. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2015-0085>
- Stone, D. L. & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352-401. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060216>
- Swift, J. K. & Wampold, B. E. (2018). Inclusion and exclusion strategies for conducting meta-analyses. *Psychotherapy Research*, 28(3), 356-366. <https://doi.org/10.1080/10503307.2017.1405169>
- *Tamburini, C. (2023). The European Parliament and inclusion of persons living with disabilities. *ERA Forum*, 23, 583-594. <https://doi.org/10.1007/s12027-023-00731-2>
- Tavakoli, M. (2015). Diversity & inclusion drive success for today's leaders. *Talent Development*, 69(5), 46-51.
- Theodorakopoulos, N. & Budhwar, P. (2015). Guest editors' introduction: Diversity and inclusion in different work settings: Emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management*, 54(2), 177-197. <https://doi.org/10.1002/hrm.21715>
- Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117. <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>
- United Nations. (2008). *Convention On The Rights Of Persons With Disabilities*. <https://social.desa.un.org/issues/disability/crpd/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities-crpd>
- United Nations. (n.d.). *Disability sector*. United Nations. <https://sdgs.un.org/partnerships/disability-sector>

United Nations. (n.d.). *Article 9 – Accessibility*. United Nations.
<https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/article-9-accessibility.html>

Vieira, C. M., Vieira, P. M. & Francischetti, I. (2015). Profissionalização de pessoas com deficiência: Reflexões e possíveis contribuições da psicologia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(4), 352-361.
<https://doi.org/10.17652/rpot/2015.4.612>

Wadhwa, S. & Aggarwal, P. (2023). Impact of diversity and inclusion on workplace effectiveness. *Journal of Management & Public Policy*, 14(2), 64-73.
<https://doi.org/10.47914/jmpp.2023.v14i2.007>

World Health Organization. (1980). *International classification of impairments, disabilities, and handicaps: a manual of classification relating to the consequences of disease*. World Health Organization, Geneva

World Health Organization. (2022). Risk communications and community engagement public health advice on understanding, preventing and addressing stigma and discrimination related to monkeypox.
https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/emergencies/final-rcce-interim-guidance-on-using-inclusive-language-to-address-stigma-and-discrimination-1-september-2022.pdf?sfvrsn=b5749547_1&download=true

World Health Organization. (2001). *International classification of functioning, disability and health: ICF*. World Health Organization, Geneva

*Zeyen, A. & Branzei, O. (2023). Disabled at work: Body-Centric cycles of meaning-making." *Journal of Business Ethics*, 185(4), 767-810.
<https://doi.org/10.1007/s10551-023-05344-w>

Anexos

Anexo 1: Síntese dos modelos conceituais utilizados para definir o conceito de deficiência

Autor (ano) Nome	Visão sobre a deficiência	Modo como influenciam a vida das pessoas	Papel dos fatores extrínsecos e as suas principais implicações
Nagi (1965) Modelo de Incapacidade de Nagi	A deficiência é uma incapacidade, associada a uma limitação física ou mental.	A deficiência pode influenciar o desempenho individual e o desempenho de papéis sociais.	Não é considerado o papel do ambiente externo.
OMS (1980) ICIDH	A deficiência é uma patologia que desencadeia uma incapacidade.	A deficiência tem repercussões negativas na vida dos indivíduos, nomeadamente no seu desenvolvimento.	Não é considerado o papel do ambiente externo, nem o ambiente físico e social.
OMS (2001) ICF	A deficiência é um processo dinâmico que resulta da interação entre o funcionamento do indivíduo, a sua condição de saúde e fatores ambientais.	A deficiência tem influência em componentes do bem-estar, como a educação e o trabalho.	São considerados os fatores ambientais e pessoais, que terão um impacto interno e externo na deficiência.
Lawton (década de 70) Modelo da pressão-competência de Lawton	A deficiência refere-se ao equilíbrio entre as competências individuais e as pressões ambientais.	Depende da interação entre as competências do indivíduo e a pressão ambiental. A deficiência influencia positivamente a vida do indivíduo quanto maior a congruência entre o indivíduo e o ambiente.	O ambiente externo surge como fator influenciador do envelhecimento do indivíduo.

Anexo 2: Síntese da classificação de deficiência de acordo com o ICF (2001)

	Funcionalidades e Deficiência		Fatores contextuais
Componentes	Funções do corpo e estrutura do corpo	Atividades e participação	Fatores ambientais e fatores pessoais
Domínios	<p>Funções do corpo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentais • Sensoriais • Da voz e da fala • Dos sistemas cardiovascular, hematológico, imunológico e respiratório • Dos sistemas digestivo, metabólico e endócrino • Geniturinárias e reprodutivas • Neuromusculoesqueléticas • Da pele <p>Estruturas do corpo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema nervoso • Olho, ouvido ou relacionadas • Voz e fala • Sistema cardiovascular, imunológico e respiratório • Sistema digestivo, metabólico e endócrino • Sistema geniturinário e reprodutivo • Movimento • Pele e estruturas relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem e aplicação do conhecimento • Tarefas e exigências gerais • Comunicação • Mobilidade • Cuidado pessoal • Vida doméstica • Relações e interações interpessoais • Áreas principais da vida (educação, emprego) • Vida comunitária, social e cívica 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos e tecnologia • Ambiente natural e mudanças ambientais • Apoio e relacionamentos • Atitudes • Serviços, sistemas e políticas

Anexo 3: Excertos exemplificativos para utilizar na análise e discussão de resultados

Tema	Subtemas	Definições	Excertos exemplificativos
Gestão da Diversidade e Inclusão (D&I) nas organizações	Cultura	Cultura que	“Managers are responsible for promoting the employment of disabled people, and a way to do so is by developing a fully inclusive organizational culture” (Pérez-Conesa et al., 2020)
	Organizacional	promove o sentimento de	“Contrarily, from a more positive point of view, authors as Yost and Chang (2009) or Sparrow et al. (2013) considered that, in companies with an inclusive approach, employees with disability are considered as having potential to impact on organizational performance.” (Pérez-Conesa et al., 2020)
	Inclusiva	pertença, respeito e valorização de todos os indivíduos, independentemente do grupo social a que pertencem, criando um ambiente onde a diversidade é valorizada e essencial para o sucesso organizacional. (Shore et. al, 2018)	“In conclusion, results suggest that, when the organizational environment has normalized diversity by a strategic policy, as a mean to develop an inclusive culture, it is unnecessary to adapt HR management systems to the particularities and diversities of employees” (Pérez-Conesa et al., 2020)
			“Human resources managers are responsible for promoting the employment of disabled people in a normalized inclusive culture environment” (Pérez-Conesa et al., 2020)
			“The deployment of strategic plans is essential to promote workplace inclusion, not conditioned exclusively by the law, but creating a ‘more inclusive culture of diversity’” (Pérez-Conesa et al., 2020)
			“Hence, the development of an inclusive organizational culture entails that the set of procedures, shared beliefs and values are articulated around the employment of people with disabilities.” (Pérez-Conesa et al., 2020)
			“During this COVID era, the difficulties in retaining staff have led to a closer examination of what is currently referred to as Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) practices and their impact on hiring and managing staff. DEI can be viewed as a three-legged stool that supports the work environment and its workforce, something laboratory leaders need to examine, understand, and implement. While good laboratory leaders learn and become proficient in utilizing technical and managerial skills, great laboratory leaders possess certain innate skills that will cultivate a positive and inclusive work culture.” (Kurec, 2023)

"In any given collection of people, any one or more of these areas when viewed to be a deficit or other limiting factor in job performance can result in a disproportionate, divisive, and unhealthy workforce. Therefore, it is incumbent upon laboratory leaders to recognize and work with staff in building an inclusive workforce that recognizes and accepts these differences." (Kurec, 2023)

"Five skills were also identified as ways that managers could work to improve the workplace environment, which includes cultivating a positive and inclusive team." (Kurec, 2023)

"Trainees with a disability are entitled to reasonable accommodation measures in the workplace, similarly to any staff member hired. A preparatory meeting is organised for the supervisors of the trainees to ensure an inclusive environment upon their arrival and that the required measures are put in place rapidly." (Tamburini, 2023)

"In this article, I have outlined the spine and bones of the human resources policies of Parliament's Secretariat aiming at inclusion of staff living with a disability. Through these measures, Parliament shows in concrete terms its willingness and determination not only to build an inclusive environment, but also to change the organisational and workplace culture in the institutions." (Tamburini, 2023)

"Furthermore, organisational policies and practices that create inclusive environments can themselves increase employee perceptions of inclusion and so, counteract any potential hostility" (Cassell et al., 2022)

"As such, in inclusive organisational cultures, staff feel both feelings of belongingness; yet retain their uniqueness as individuals" (Cassell et al., 2022)

"In assessing what made people feel included, we identified five drivers to inclusion: visible commitment from the top to an inclusive culture; a responsiveness to individual concerns; going beyond protected characteristics; interventions by the company designed to include those traditionally excluded; and the support of diverse networks" (Cassell et al., 2022)

“Indeed, a key part of creating an inclusive culture was seen to involve paying attention to those groups traditionally excluded and our next two drivers of inclusion fit in to this category.” (Cassell et al., 2022)

“The implication of this is that HR practitioners, leaders, managers and others need to continuously nurture an inclusive culture” (Cassell et al., 2022)

“A company should strive to create an inclusive culture by paying attention to what can be seen as majority issues such as staff development and progression, whilst also taking account of the experience of minority groups.” (Cassell et al., 2022)

“Our theoretical contribution here has been to support the notion that both belongingness and uniqueness are important for an inclusive culture, but also to extend the literature to highlight the importance of the interests of the majority and to demonstrate that perceptions of an inclusive culture can continuously shift and are not static.” (Cassell et al., 2022)

“Having recognized the potential benefits of a diverse workforce, organizations face the challenge of developing an inclusive work environment that would help them enjoy the benefits that such a diverse workforce may bring.” (Maj, 2023)

“An inclusive organizational culture could therefore be characterized as being open and appreciating diversity and differences between employees” (Maj, 2023)

“An inclusive organizational culture may be a signal that the organization is free of bias and discrimination and thus cares for the well-being of its employees” (Maj, 2023)

“Thus, managers pursuing greater employee satisfaction may be advised to make their workplace more diverse and more inclusive. A diverse and inclusive workplace is more likely to retain employees and attract new talents, reducing costs associated with turnover and helping to maintain a stable and growing work environment.” (Maj, 2023)

“Overall, organizations promoting an inclusive work environment and an inclusive organizational culture are likely to see a range of benefits, including not only employee satisfaction, but also better performance and decision-making and, ultimately, customer satisfaction.” (Maj, 2023)

“Cultivating inclusive and diverse culture is a central mandate of present-day talent management.” (Irfan et al., 2021)

“In an inclusive organization, every employee is treated as an insider and experiences a kind of mutual trust with the organization” (Irfan et al., 2021)

“Inclusive organizations provide a level playing ground for everyone and offer similar compensatory benefits based on merit without any discrimination” (Irfan et al., 2021)

“In the light of this study, compensation can be effectively used by employers as a catalyst for fostering inclusive culture in organizations.” (Irfan et al., 2021)

“The existence of an atypical leader alone does not guarantee diversity-driven transformation within organizations. As atypicality in leadership positions may not always have the desired effect, in terms of creating a more inclusive work environment, we need to critically analyse the dispositions, discourses and performative acts of an atypical leader, distinguishing those which legitimize diversity beliefs from those which may put diversity beliefs at risk” (Samdanis & Özbilgin, 2020)

“The discursive constitution of an atypical leader can be a powerful tool with which to support marginalized individuals, and can nurture a culture of inclusion” (Samdanis & Özbilgin, 2020)

“However, regulatory changes do not guarantee diversity-driven transformation unless they are accompanied by cognitive and normative changes. By emphasizing values, an atypical leader may foster an environment which is conducive to human rights at work and establishes workplace democracy, while nurturing a culture of caring and inclusion” (Samdanis & Özbilgin, 2020)

		Secondly, an atypical leader is not automatically creating a more inclusive environment unless particular actions instigated by them are fully supported by the organizational logic of diversity and diversity practices are applied across the organization. (Samdanis & Özbilgin, 2020)
Rede de diversidade	Grupos ou associações criadas em contexto organizacional para promover a diversidade e inclusão, através da criação de um espaço de apoio, discussão e aprendizagem para grupos sociais historicamente marginalizados, como PCD (Foldy, 2002).	<p>“Diversity networks are a widely popular practice in current organizations to promote organizational equality” (Dennissen et al., 2019)</p> <p>“As part of the larger diversity management agenda, these in-company networks are initiated to inform, support and advance employees with historically marginalized social identities” (Dennissen et al., 2019)</p> <p>“Diversity networks possibly benefit both marginalized groups and the organization as a whole” (Dennissen et al., 2019)</p> <p>“The popularity of diversity networks in organizations is based on the widespread idea that involvement in networks presents an important career management strategy.” (Dennissen et al., 2019)</p> <p>“Based on the beneficial effects of networks in general, diversity networks would present a strategy for advancing the positions of historically excluded groups within organizations” (Dennissen et al., 2019)</p> <p>“Currently, different diversity networks exist for a much wider range of employee groups, focusing for instance on sexualities, disabilities, religion or age” (Dennissen et al., 2019)</p> <p>“The dominant discourse about diversity networks lauds these networks for being an effective instrument in promoting organizational equality.” (Dennissen et al., 2019)</p> <p>“Diversity networks are predominantly seen as an instrument to increase the number of historically marginalized employees, focusing on their numerical representation in management ranks.” (Dennissen et al., 2019)</p>

		<p>“Only when networks also address difference and the unique contributions of their members, and foster their sense of belongingness to the organization (Shore et al., 2011), can diversity networks contribute to inclusion on the organizational level.” (Dennissen et al., 2019)</p> <p>“Diversity networks can contribute to equality when they challenge inequalities in organizational processes, when minority cultures can be legitimate and visible within the organization, and when a wide array of individual career trajectories and unique contributions are valued” (Dennissen et al., 2019)</p>
Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	<p>Princípio segundo o qual as empresas incorporam questões sociais e ambientais nas atividades comerciais e na sua interação com as partes interessadas, de uma forma voluntária (Commission of the European Communities, 2001)</p>	<p>“One of the environmental changes that represents a great difference for the HRM function is the integration of corporate social responsibility (CSR).” (Barrena-Martínez et al., 2019)</p> <p>“The number of researchers who pay attention to the potential advantages of measuring how the integration of CSR into business strategies can produce improvements in organizational results has been increasing.” (Barrena-Martínez et al., 2019)</p> <p>“Thus, the influence of legal and external regulation of CSR has a decisive influence on modelling human resource management, even more so when specified and translated into socially responsible human resource management policies and practices.” (Barrena-Martínez et al., 2019)</p> <p>“Under the above premises, companies create CSR strategies that depend on international and national factors (including situational factors), answering the pressures of society and the variety of stakeholders linked to their business operations. Following the analogy of a waterfall, CSR strategies flow into other organizational areas such as human resources, translating ethical and social improvement objectives, turning the traditional human resources strategy into a socially responsible human resource strategy that is implemented through socially responsible HR policies and practices” (Barrena-Martínez et al., 2019)</p> <p>“According to analysis at different levels and CSR standards, two aspects can improve management regarding a responsible approach to compensation: ensuring pay equity and adding value in social coverage or benefits offered to employees.” (Barrena-Martínez et al., 2019)</p>

“Therefore, the labour market inclusiveness of PwD is increasingly present in CSR strategies” (Llorente-Barroso et al., 2023)

“The second most frequently addressed thematic issue in CSR reports is social equality and inclusion” (Llorente-Barroso et al., 2023)

“The dominant thematic category in the CSR reports, which is focused on commitment to social inclusion and diversity” (Llorente-Barroso et al., 2023)

“The employment of PWDs is not simply a pressing economic concern: It has deeper and more complex cultural and value stakeholder implications that emerge from corporate social responsiveness and sustainability agendas of firms” (Khan et al., 2019)

“CSR with regard to PWDs must be guided by the UNCRPD, and PWDs employment disclosure must provide details on how businesses comply with Art. 27 UNCRPD.” (Khan et al., 2019)

“Given the prominence of the UNCRPD for protecting the human rights of PWDs, it follows that CSR with regard to the employment of PWDs must be based on the particular elements of Art. 27 UNCRPD and disability employment disclosure must provide full and accurate data to measure the implementation of the right to work under Art. 27 UNCRPD.” (Khan et al., 2019)

“The development and activation of diversity and inclusion processes in the workplace should also dictate CSR practices, which address the needs of communities, both within and outside the organizations.” (Kyparissiadis, 2019)

“Some companies are starting to notice this evolution, and support it through CSR programs that impact positively on the external community. The dedication to such programs could be indicative of the eventual turn to practices that also address these issues in their workforce.” (Kyparissiadis, 2019)

Igualdade de oportunidades	Princípio que visa promover uma sociedade justa e inclusiva, através de uma distribuição equitativa de oportunidades de formação e desenvolvimento entre os indivíduos, independentemente de uma série de fatores, nomeadamente a deficiência. (Eurofound, 2011)	<p>“In its efforts to improve the equity of opportunities in recruitment, Parliament organizes two different positive action programmes for candidates living with disabilities: one for contract agents and another for trainees. Both have the aim of removing the specific obstacles faced by this group of candidates on the open workforce market, including during selection procedures” (Tamburini, 2023)</p> <p>“On this basis, every staff member recognised as living with a disability is entitled to request reasonable and appropriate accommodations and changes to the working environment to ensure equal access to employment and career development. Such accommodation measures are granted following the opinion of the Acora committee, which is chaired by EIDU and consists of medical doctors and experts in the fields of human resources, social services and well-being at work.” (Tamburini, 2023)</p> <p>“All agencies have the purpose to protect, integrate and include PD in the society. Eventually this is the purpose of the state, as well. The principles that form the base of the inclusion are: respecting the rights and dignity of PD; prevention and fighting discrimination; equal opportunities (Ivascu, Cioca, 2014); social solidarity; community responsibilities; the “adaptation” of society to the disabled person; promoting and protecting the interest of the disabled person; partnership.” (Bungău et al., 2019)</p> <p>“The implementation of social inclusion policies should be based on the recognition of individuals’ right to appropriate financial support, to respect the dignity and the right to a minimum standard of living. However, they must be combined with providing opportunities to work or participate in training. In parallel with this, the operation of an inclusive labor market must include conditions to help those who can work to enter or reenter and retain work properly” (Bungău et al., 2019)</p> <p>“This policy is considered a key part of the policy named diversity and equal opportunity.” (Barrena-Martínez et al., 2019)</p>
----------------------------	--	---

“The guidance establishes a detailed analysis of five policies in both CSR standards (employment, labour/management relations, health and safety, training and education, and diversity and equal opportunity).” (Barrena-Martínez et al., 2019)

“Based on these arguments, the fifth social policy defined in this research is the implementation of policies that promote diversity and equal opportunity. It is proposed that as a first socially responsible practice to focus on, the firm ensure fairness and non-discrimination on grounds of race, sex, religion, creed, national origin, age or disability in its human resource management.” (Barrena-Martínez et al., 2019)

“The meaningful voluntary disclosure of disability issues through corporate media and reporting channels potentially provides a stepping stone for mainstream integration of PWDs into labor markets and in consolidating social inclusion under the scope of equal opportunities for a more equitable and fairer society” (Khan et al., 2019)

“The disclosure of management approaches and policies, plans, or programs in place in order to address disability employment is mostly brief and pertains to vague statements. This is mainly communicated through fragmentary references to disability incorporated into sections of the report, discussing the promotion of diversity, nondiscrimination, and equal opportunities in the workplace. “We aim to build a diverse and inclusive workforce ensuring there are equal opportunities and no discrimination in terms of race, gender, age, marital status, sexual orientation, religious beliefs or disability” is a catch-all phrase commonly found in most reports.” (Khan et al., 2019)

Trabalho sustentável <i>(sustainable work)</i>	Abordagem utilizada para moldar políticas de trabalho que promovam a inclusão, igualdade e desenvolvimento profissional, garantindo o bem-	“These are less apparent in the countries that participated in our research, but sustainability in work is useful for our purposes because of its focus on the relationship between quality of work and working life, which are important elements of a life-course approach. Job content, re-design and flexibility are important when tailoring work for disabled and older people.” (Foster et al., 2021) “The development and acceptance of sustainable working practices for specific groups in the labour market have usually required the co-operation of a range of employment relations
--	--	---

		<p>estar dos colaboradores e contribuindo para a economia de forma ética e sustentável. O trabalho sustentável é caracterizado por dois domínios: o trabalho, onde se inclui as características e o ambiente de trabalho; e as características e circunstâncias do individuo (Eurofound, 2016)</p>	<p>actors and institutions, including governments, regulatory bodies, employers, employer associations and employee representatives.” (Foster et al., 2021)</p> <p>“Interestingly, however, in most EU countries, although social categories such as gender, ethnicity, socio-economic status and occupational identity have become widely accepted as being significant in shaping sustainable work (Tomlinson et al. 2018:6), disability is viewed as something to be accommodated. This characterises disabled people as passive recipients of ‘workplace concessions’, rather than active agents in the negotiation of new working practices, which is often the reality” (Foster et al., 2021)</p> <p>“Sustainable working initiatives have the potential to address some of the negative consequences associated with labour segregation: putting at the centre considerations of how to maximise and facilitate the contribution of different types of labour across the lifecourse. This recasts disabled and older workers as part of the solution, particularly in countries with labour shortages, rather than the ‘problem’. The discourse that there is something ‘wrong’ or ‘deficient’ about an employee that doesn’t fit a standard job, rather than questioning the standard job description itself is at the root of negative perceptions of certain types of labour. Challenging this does not require further segregation or stigmatising subsidies, it requires a commitment to job re-design. Redesigning a standard job for a ‘non-standard’ employee helps identify, not just aspects of the job an individual non-standard employee finds difficult, but where skills and strengths can be best utilised and where poor health and safety practices affect all workers.” (Foster et al., 2021)</p> <p>“As a focus for future action, sustainable working has the over-arching objectives of improving living and working conditions and quality of working life for all.” (Foster et al., 2021)</p>
<p>Estratégias para superar os Desafios à Inclusão de PCD no Mercado de Trabalho</p>	<p>Barreiras à Inclusão</p>	<p>Conjunto de obstáculos que impedem a participação e a inclusão das PCD no mercado de trabalho, e</p>	<p>“Barriers not only exist pre-entry to the company but also post-entry. Post-entry barriers related to training, professional development, risk prevention and internal communication management systems were analysed by different authors.” (Pérez-Conesa et al., 2020)</p> <p>“Thirdly, the professional development system is related to career plans, advancement, and promotion. Professional development barriers are directly linked with employers’ and</p>

<p>englobam questões físicas, culturais, psicológicas ou comportamentais (Llorente-Barroso et al., 2023)</p>	<p>coworkers' prejudices related to disabled competences and capability to achieve organizational goals" (Pérez-Conesa et al., 2020)</p> <p>"To overcome barriers for the labour inclusion, alignment between policies and management systems, as a reflection of organizational culture, is necessary" (Pérez-Conesa et al., 2020)</p> <p>"Despite advances in social inclusion, people with disabilities (PwD) continue to face barriers of exclusion" (Llorente-Barroso et al., 2023)</p> <p>"However, a combination of physical, cultural, psychological, functional and attitudinal barriers explains the low employment rate of PwD worldwide" (Llorente-Barroso et al., 2023)</p> <p>"They recognized themselves as having a high level of skills, but the main barrier perceived by people with a learning disability was in the level of support required from others, with 65% needing some and 35% needing a high level of support" (Giri et al., 2021)</p> <p>"In our study, structural barriers included inadequate transportation, lack of targeted job opportunity and support networks, poor self-esteem and negative societal attitude and discrimination" (Giri et al., 2022)</p> <p>"Negative societal attitudes; bullying/harassment/crime; lack of access/resources/transport/training facilities and targeted job opportunities were identified as structural barriers for work by the adults with a learning disability." (Giri et al., 2022)</p> <p>"People with disabilities (PWDs) defined as the world's largest minority stakeholder group continue to face significant barriers to labor market entry and corporate inclusion." (Khan et al., 2019)</p> <p>"The gap between policy design and firm implementation persists as PWDs face significant barriers to entry in their labor markets" (Khan et al., 2019)</p>
--	--

“In essence, this considers the idea that disability is the product of negative social attitudes and/or external (usually architectural) barriers, which preclude PWDs from participating equally in social and economic life.” (Khan et al., 2019)

“Disabled people continue to face a variety of significant barriers to full participation and inclusion in work and employment.” (Sang et al., 2022)

“Hence, the norms of an ideal worker with unreasonably high levels of physical and psychological capability constitute and give rise to barriers to doing and being disabled employees, with disability being further constructed through processes of HRM implementation.” (Sang et al., 2022)

“These four steps include: (1) examination of potential risk of discrimination or other barriers to equality, (2) analysis of the causes of identified risk factors, (3) implementation of measures that are suited to counteract discrimination and promote equality and diversity, and (4) an evaluation of the results of these efforts.” (Bjørnshagen, 2022)

“One can therefore speculate whether, for example, enforcement and increased monitoring of companies’ adherence to their proactive non-discrimination duties might encourage a more active and systematic approach to identifying discriminatory barriers in organizational routines and behaviors as well as potential remedies.” (Bjørnshagen, 2022)

“Furthermore, the negative association between expecting higher levels of work absence and inclusiveness towards young people with mental health problems, is consistent with studies showing that concerns about health-related absence is a barrier to the employment of disabled people” (Bjørnshagen & Ugreninov, 2021)

“The findings add to the literature suggesting that employer reluctance towards persons with mental health problems is a barrier to their labour market inclusion.” (Bjørnshagen & Ugreninov, 2021)

Discriminação e Estigmatização	<p>Processos sociais que afetam negativamente a inclusão das PCD. A estigmatização refere-se à associação negativa entre as PCD e as suas características específicas, manifestando-se através de estereótipos, rejeições ou discriminação, sendo, portanto, a discriminação, o comportamento que resulta destas atitudes ou crenças estigmatizadas. (World Health Organization, 2022)</p>	<p>“We now turn to the barriers to inclusion that were identified in the research. These included a perceived lack of accountability for maintaining and developing an inclusive culture; the difficulties of accessing some particular groups; culture and fitting in; lack of inclusive role models; and competing organisational priorities and high pressure work.” (Cassell et al., 2022)</p> <p>“However, practices that change structures of responsibility such as positive discrimination and making clear targets, appointing diversity managers, and formalizing the process of reasonable adjustments, work better to increase representation of people with disabilities” (Jammaers, 2023)</p> <p>“Despite its demonstrated effectiveness, positive discrimination was a much-contested practice in the organizations under study, and opponents could be found across all stakeholder groups, including beneficiaries of the practice. Quota for hiring purposes were the most often discussed form of positive discrimination.” (Jammaers, 2023)</p> <p>“Positive discrimination in the organizations under study was also at times a supported practice, and those in favour could be identified within all stakeholder groups, including supervisors.” (Jammaers, 2023)</p> <p>“Taken together, inclusion of PwD through positive discrimination was discursively legitimized by equating meritocracy with myth and stressing the importance of social representation within the workplace” (Jammaers, 2023)</p> <p>“Moreover, the use of regulations and economic incentives to minimise discrimination and foster inclusion in the labour market have not had a positive impact on the actual incorporation of PwD into the workforce” (Llorente-Barroso et al., 2023)</p> <p>“Stigmatisation, which has historically led to discrimination against PwD due to an assumed lack of ability (Skarstad; Stein, 2018), known as ableism (Campbell, 2009), is perpetuated by limited media interest in reporting on disability without stereotyping it” (Llorente-Barroso et al., 2023)</p>
---------------------------------------	--	---

“Thus, although differences in productivity do not explain the wage inequalities affecting disabled workers (Caron, 2021), there is employment discrimination both in the workplace and the selection process, which varies according to the type of disability in question” (Llorente-Barroso et al., 2023)

“According to the focus groups, companies are also largely responsible for designing and implementing integration and labour inclusion policies for PwD (TB7-TB10), mainly through their recruitment teams (T7.2-TB10). Adequate specialisation of HR staff (Olsen, 2022; Viñarás-Abad et al., 2023) can reduce discrimination in the selection process and turn interviews into opportunities to show the value of PwD and encourage more inclusive hiring” (Llorente-Barroso et al., 2023)

“The business sector is the key to reducing the stigmatization of disability (Pérez-Conesa; Romeo; Yepes-Baldó, 2020), as greater integration of this group into the productive sector would counteract the marginalisation it suffers” (Llorente-Barroso et al., 2023)

“Increased inclusion of PwD in the workforce could help to eliminate their stigmatization and mitigate the negative effects of ableism” (Llorente-Barroso et al., 2023)

“In this sense, what is needed is the development of governance that is more committed to including PwD in the workforce, reducing their stigmatisation” (Llorente-Barroso et al., 2023)

“Employees’ concerns surrounding disclosure are valid; there is evidence that some managers discriminate against individuals with disabilities (Kaye et al., 2011) or make different employment decisions based on disability status” (Bonaccio et al., 2020)

“However, employees with disabilities report greater experiences of subtle discrimination, such as being excluded from informal gatherings, or being ignored in meetings as compared to employees without disabilities” (Bonaccio et al., 2020)

“Furthermore, having experienced discrimination in the past leads to anticipated future discrimination, which in turn leads to workers being more likely to engage in concealing (e.g., hiding symptoms) and compensatory behaviors” (Bonaccio et al., 2020)

“The research on disabled people’s experience with jobseeking shows how prejudice, stigma and discrimination are repeatedly identified as a reason for struggling to get access to work” (Østerud, 2021)

“Several employers emphasised social ideals in their recruitment decisions; this means that they evaluated the candidate based on their view of how the candidate would fit into the group. In this approach, fit with the social environment in the organisation is a key factor. Among the discriminating employers, these social considerations were the most explicit disability-related reason for discrimination. Social considerations also caused most of the hesitancy expressed by the employers who called in both candidates but nonetheless voiced certain potential issues.” (Østerud, 2023)

“Added responsibility is a factor they considered to be a potential extra burden, reinforcing the impression of the disabled person as someone in need of extra care (Mik-Meyer, 2016) because the physical space would not enable independence. In this way, the physical environment has tangible social consequences and contributes to a type of structural discrimination” (Østerud, 2023)

“The practical contribution of the present article is the demonstration of discrimination against disabled people in hiring situations, revealing how differential treatment is justified. The employers failed to recognise differential treatment as discrimination but instead saw their actions as a legitimate rejection based on ideal worker notions related to productivity and social integration.” (Østerud, 2023)

“Yet, research on disability and employment has documented the many forms of exclusion disabled people still face on the labour market: higher unemployment rates, discriminations, a concentration in low-skilled, low-pay and part-time jobs” (Revillard, 2022)

“Secondly, the data analysed here suggest that this empirical phenomenon is driven to a substantial extent by the broader dynamics of exclusion of disabled people on the labour market: in the face of discriminations and marginalisation, work in the disability sector may appear as the only way to access paid employment.” (Revillard, 2022)

“In the disability sector, a worker’s disability could be expected to be less stigmatizing than elsewhere. Being disabled might even turn into a professional asset, through the experiential expertise it brings.” (Revillard, 2022)

“Whereas trainings have traditionally been used to unveil individual bias and discriminatory behavior, they could be more oriented to unveiling the exclusionary effects of collective social practices which are not based on bias, but rather on shared assumptions about desirable behavior and the ability of individuals to enact it.” (Jammaers et al., 2021)

“Those who do not have certain sets of preferred capabilities, or are seen as not having them, are excluded, marginalized and discriminated against” (Jammaers et al., 2021)

“Recent field experiments have documented that discrimination constitutes a barrier to employment for people with disabilities.” (Bjørnshagen, 2022)

“Specifically, large employers often differ from smaller ones in individual- and organizational-level characteristics that may reduce discrimination. Possible explanations for why large employers may discriminate less can be grouped into two categories: 1) explanations that concern company size as a proxy for organizational features that may restrict discriminatory behavior, and 2) explanations that pertain to how company size may more or less directly influence employers’ beliefs, perceptions and hiring preferences.” (Bjørnshagen, 2022)

“Accordingly, some have suggested that having HR personnel who are more aware of anti-discrimination legislation may reduce discriminatory behavior in hiring and increase compliance with legal responsibilities” (Bjørnshagen, 2022)

“Large organizations may therefore be more likely to make deliberate organizational efforts to prevent discrimination and apply policies and practices in support of workforce diversity to sustain a legitimate public image that is sensitive to the social and legal environment.” (Bjørnshagen, 2022)

“Findings from qualitative interviews with a subsample of the employers that were subject to the current field experiment on discrimination against wheelchair users indicate that concerns about whether candidates will fit into the workplace culture may be a more salient barrier to hiring applicants with impairments in small organizations because each individual employee has a greater relative impact on the work environment” (Bjørnshagen, 2022)

“Overall, this suggests that there is less disability discrimination in larger companies.” (Bjørnshagen, 2022)

“One reason why discrimination against wheelchair users may occur less often in larger organizations is that they more often follow standardized and formalized hiring procedures that are likely to reduce the influence of psychological and motivational bias on decision-making and thus the impact of characteristics such as disability.” (Bjørnshagen, 2022)

“To reduce risk, employers may be reluctant to hire applicants whose productivity they are uncertain about, such as applicants who disclose mental health problems. Thus, statistical discrimination is made more likely due to the uncertainty employers express about hiring disabled people” (Bjørnshagen & Ugreninov, 2021)

“The theoretical perspectives on discrimination and the mechanisms aimed at minimising its impact presuppose to some extent that employers will discriminate if they are able to do so. By contrast, other perspectives consider employers that take more proactive measures and implement policies aimed at facilitating labour market inclusion” (Bjørnshagen & Ugreninov, 2021)

“Thus, employers in both labour market sectors might discriminate against persons with mental health problems, for instance, because they are uncertain about their productivity.” (Bjørnshagen & Ugreninov, 2021)

“Generally, members of minority groups, women, and persons with disability are adversely affected by compensation discrimination which ultimately leads to their exclusion.” (Irfan et al., 2021)

“Discrimination against persons with a disability is a point of concern, given the emphasis on human rights and combating discrimination” (Irfan et al., 2021)

“Logically, if people are compensated fairly and equitably without any discrimination, then they feel more included and participate in organizational activities fully. In the corporate world, focus is now moving to pay equality both in terms of ensuring that workers who perform similar jobs receive the same pay and that different people have an equal level of input/efforts while being at different jobs” (Irfan et al., 2021)

“Compensation is one of the major determinants of inclusion and is closely observed by each employee for any discriminatory treatment by an employer. Any changes to compensation due to discrimination are detrimental to inclusion directly affecting organizational performance.” (Irfan et al., 2021)

“Discriminatory compensation policies or practices are harmful for inclusion and may adversely affect organizational performance via reduced inclusion.” (Irfan et al., 2021)

“In a hiring setting, many may choose not to disclose their impairment if they can avoid it out of fear of being stigmatized, discriminated against, and denied work opportunities” (Østerud, 2022)

“Hence, the employers’ disability perspective serves as a mediating aspect of the consequences of disclosure. For a disabled applicant, disclosing a disability to an employer with a relational perspective could entail positive consequences in the form of accommodation, while

disclosing to an employer with a medical perspective could result in rejection and discrimination or a strong expectation to present a positive front that involves downplaying the impact of the disability.” (Østerud, 2022)

“Although there is potential to build strong relationships following disclosure, it should not be expected nor demanded given the findings that demonstrate how people who disclose their disability are subject to discrimination. Non-disclosure may simply be an act of resistance against undeniable discrimination and oppression” (Østerud, 2022)

“Notably, professionals with visible impairments, such as being a wheelchair user, preferred to disclose early, while those with hidden and more stigmatized impairments, such as mental illnesses, were more reluctant to disclose the same.” (Østerud, 2022)

“These studies illuminate how stigmatized individuals employ stigma management strategies; but there is obvious potential for further investigation into how stigma-reducing strategies are reflected by the expectations that others hold regarding what constitutes appropriate self-presentation.” (Østerud, 2022)

“In the recruitment process, the power balance is heavily skewed in favor of the employer, and, therefore, stigma and stereotypes may impact their hiring decisions, leading to status loss and rejection” (Østerud, 2022)

“Employers meet potential employees with certain expectations of what suitable self-presentation entails, and these are particularly powerful in a recruitment setting, as failing to live up to them could impact employment outcomes significantly. These expectations can contribute to making disabled identities disappear, thus demonstrating how identity work is constrained by cultural representations, stigma, and prejudice and how self representation is a product of not only personal characteristics but also contextual factors.” (Østerud, 2022)

“Additionally, it illustrates the employment barriers for individuals with intellectual disabilities through the lens of disability awareness, discrimination, inequality, self-stigma, accessibility to work environment and self-advocacy.” (Proceedings of the 6th IASSIDD, 2021)

“Furthermore, the results highlight consistent forms of discrimination and prejudice toward people with disabilities, lack of employee training and education, and the importance of promoting inclusive and sustainable career paths.” (Proceedings of the 6th IASSIDD, 2021)

“The challenge of public stigma toward people with intellectual disabilities seems to lie in its ambivalent nature and discrimination in the form of passive harm (e.g., limited opportunities, neglect). Protest against inequalities and empowering people by self-advocacy groups could be ways to combat this stigma.” (Proceedings of the 6th IASSIDD, 2021)

“People with intellectual disabilities are at risk of internalizing stigma surrounding their affective and intimate desires, inducing psychological distress.” (Proceedings of the 6th IASSIDD, 2021)

“All agencies have the purpose to protect, integrate and include PD in the society. Eventually this is the purpose of the state, as well. The principles that form the base of the inclusion are: respecting the rights and dignity of PD; prevention and fighting discrimination; equal opportunities (Ivascu, Cioca, 2014); social solidarity; community responsibilities; the “adaptation” of society to the disabled person; promoting and protecting the interest of the disabled person; partnership” (Bungău et al., 2019)

“The strategies for including PD on the labor market are as follows: (...) Anti-discrimination legislation: particularly its implementation in terms of recruitment, hiring, conditions of employment and promotion, safety and hygiene at work, provisions regarding accommodation “reasonable” workplace, penalties” (Bungău et al., 2019)

“Public institutions do not explicitly promote certain jobs available for PD. Stigma is incriminated as a reason for which PD do not access the available jobs. This is a hypothesis that can explain the reduced number of applications for jobs created especially for PD, along with the lack of employment” (Bungău et al., 2019)

“This means that people who are at the eligibility limit are denied resources until their condition deteriorates enough to meet criteria. For those who are assessed as eligible a

		<p>diagnosis is assigned, and this will bring negative consequences of stigma associated with the idea of disability. This is an approach that sustains and promotes the stereotype of disability, instead of treating each person as a unique individuality.” (Bungău et al., 2019)</p> <p>“The denial of these opportunities to access services, labour market disadvantages, unemployment and poverty, and unequal participation in political, civic and cultural life are all parts of social exclusion, which is often fuelled by prejudice and discrimination. Thus, different but overlapping factors are at play when analysing social inclusion and exclusion.” (Kiss et al., 2022)</p> <p>“HR professionals and supervisors need to become aware of the practices of benevolent discrimination in order to successfully avoid the trap of lower status. Benevolent discrimination is maintained through acts of kindness by acknowledging and denying differences at the very same time, thus creating ambivalent expectations, and by opening pre-defined positions within structure, lacking structural flexibility” (Kiss et al., 2022)</p> <p>“Motivated by social justice, equality and inclusion, social entrepreneurs aimed at providing opportunities for participation and development, reducing isolation and separation, as well as confronting prejudice, exclusion and discrimination in their different forms, which are characteristic of the different diversity categories.” (Kiss et al., 2022)</p>
<p>“Capacitismo” <i>(ableism)</i></p>	<p>Processo de discriminação e preconceito a um grupo social específico – neste caso, as PCD – prejudicando a sua inclusão e bem-estar na sociedade e com efeitos negativos a nível social e psicológico.</p>	<p>“The more ableist the culture, the more effort is required to accept one’s body and adjust interactions with others” (Zeyen & Branzei, 2023)</p> <p>“Working while disabled necessitates unique forms of body labor, such as bodily crafting (Jammaers & Williams, 2021) in which workers manage and manipulate their own bodies to conform to ableist norms, or acting as if one fits in effortlessly, i.e., masking” (Zeyen & Branzei, 2023)</p> <p>“Despite efforts and energy spent on making meaning at work, disabled workers often find themselves locked in cycles of meaning deflation, second guessing if they can do anything right or whether the accommodations they need may be too much to ask for. Aptly described by our participants as an internalization of ableist norms, meaning deflation likely detracts</p>

(Friedman & Owen, 2017)

from the experience of meaningfulness. It also reduces disabled workers' future expectations of meaningfulness." (Zeyen & Branzei, 2023)

"Across a broad range of intersectionalities of disability with age, gender, and race, suffering or thriving at work instigates the making of new meanings. New meanings were notably made of workplace norms as more or less ableist." (Zeyen & Branzei, 2023)

"Revealing the impact of ableist norms on the body, and the additional work required to make work experiences "less bad" should motivate organizations to include attention to different mind-bodies in their diversity and inclusion practices. Specifically, our findings suggest that organizations need to pay close attention to body breakdowns and the micro-aggressions that cause these to recur. Acts of resistance and representations often provide both problem diagnoses and solution plans, but unfortunately such acts are more often dismissed rather than heeded. Disabled workers are also more likely to witness and help others suffering at work, and are often willing to educate their co-workers on the adverse impact of ableist norms." (Zeyen & Branzei, 2023)

"Contextualisation involves considering 'ableist' practices (Campbell, 2008), including HRM practices that disable or discriminate; for example, needing to disclose disabilities to receive adjustments to working arrangements (Onken and Slaten, 2000). HRM practices can construct disability for employees – through job application processes difficult for people with dyslexia to complete, for example" (Sang et al., 2022)

"This sociological framing speaks to the operation of ableist norms in academic and other workplaces and contributes to the development of a sociological view of HRM practices (Caldwell, 2004; Van Mierlo et al., 2018), in terms of flawed and 'disabling' implementation through a range of informal practices, relationships and interactions." (Sang et al., 2022)

"As a result, ableism performatively disables certain individuals by relationally defining them as opposed and inferior to able-bodied ones" (Jammaers et al., 2021)

“First, we proposed a conceptualization of ableism as a form of symbolic violence creating social distinctions in the field based on the disabled/able-bodied binary.” (Jammaers et al., 2021)

“Their comparison showcases the need to accurately grasp the operation of ableism and its effects and look beyond the disabled/able-bodied dichotomy structuring the field in an ableist way, which has been at the core of the literature on ableism to date” (Jammaers et al., 2021)

“Our study further builds on prior discursive research on ableism by showing how organizational norms do not exert power solely by virtue of workers’ identification with them in view of building a positive work identity (Jammaers et al., 2016), but also, more fundamentally, because they come to structure the social field in which actors are socialized and thus learn embodied dispositions which come to define who they are in relation to others” (Jammaers et al., 2021)

“To improve the career outcomes of disabled employees, organizations need to consciously counter the ableism institutionalized in the broader societal field of power by reducing the symbolic violence of the disabled/able-bodied binary of their own social practices.” (Jammaers et al., 2021)

“Because ableism is so ingrained into our collective subjectivity and institutionalized, this structural discrimination becomes largely invisible and the equation of disability to inferiority comes to be seen as a ‘natural’ reaction to an aberration” (Jammaers et al., 2021)

“These ‘varieties of ableism’ produce specific understandings of disabled employees that give them differential access to an ideal worker identity, and are resisted in multiple and surprising ways, including reclaiming the ideal worker’s identity and the promised rewards associated with it, and disclosing or hiding one’s embodiment and disability.” (Jammaers & Zanoni, 2021)

“This study contributes to the extant literature on the discursive construction of disability in relation to paid work by showing that organizations deploy the able-bodied/disabled

dichotomy in multiple ways to regulate disabled workers' identity and as a principle of organizing. The observed differences in the modalities of socio-ideological control – which we call 'varieties of ableism' – reflect both distinct organizational goals and how these goals are achieved through a specific organization of work." (Jammaers & Zanoni, 2021)

"Approaching the representations of disabled employees as a form of socio-ideological control, our comparative analysis has allowed to identify what we have called 'varieties of ableism', that is, constructions of the disabled worker which distinctively relate it to the ideal employee through the able-bodied/disabled binary in order to promote workers' identities and behaviour functional to attain specific organizational goals." (Jammaers & Zanoni, 2021)

"In this research, frequent references were made by participants to everyday barriers to accessibility, such as the built environment of many courtrooms, inadequate hearing loops, inflexible working practices, and ableist assumptions and attitudes." (Foster & Hirst, 2022)

"Understanding career experiences helped to reveal how, at an organizational level, ableism can become embedded almost in plain sight in everyday practices and attitudes." (Foster & Hirst, 2022)

"However, earlier we suggested that findings indicated that current provisions are predicated on an underestimation of the extent to which ableism is embedded into everyday life and attitudes and an overestimation of the reasonableness of employers. With no lived experience of being disabled in the labour market, these would be easy mistakes to make." (Foster & Hirst, 2022)

<p>Práticas de inclusão na Gestão de Recursos Humanos (GRH)</p>	<p><i>Práticas Identity-Conscious e Individual-Conscious</i></p>	<p>Tipos de práticas que reconhecem a importância das identidades coletivas (que engloba diferenças de identidade, como a deficiência)</p>	<p>"As sheltered workshops adapt their HRM practices to individuals with disabilities (Bell, 2020), they can be considered identity-conscious organizations, a term referring to organizations that take into account individuals' demographic group identity when implementing HRM practices" (Richard et al., 2021)</p> <p>"Practices that respect these principles are deemed identity-conscious and recognize gender, race, national origin, disability, or other protected or disadvantaged identities as parameters that need to be taken into account in the workplace (Leslie, 2019). Identity-conscious practices</p>
--	--	--	--

	<p>e das necessidades individuais específicas (considerando a interação entre o trabalhador e a sua condição) para a criação de ambientes de trabalho inclusivos. (Leslie, 2019)</p>	<p>aim to facilitate progress in achieving diversity goals by providing targets with additional support and opportunities” (Richard et al., 2021)</p> <p>“In parallel, subgroup identity-conscious practices were implemented when organizational members shared the perception of the need for adaptation and when the intention and organizational framework allowed for flexibility.” (Richard et al., 2021)</p> <p>“In such cases, they went beyond the disability category and developed practices adapted to the specific interaction between the worker and the manifested condition what we call individual-conscious practices.” (Richard et al., 2021)</p> <p>“Third, this work identified a new form of practice, individual-conscious practice, which goes beyond the prototypic characteristics of the disability category and puts the individual back at the center of attention.” (Richard et al., 2021)</p>
Acessibilidade	<p>Princípio que visa assegurar que PCD tenham acesso igualitário a ambientes físicos, transporte, informação e comunicação, eliminando obstáculos e barreiras e permitindo que estas pessoas possam viver de forma independente e participar plenamente em</p>	<p>“Handicapped accessibility reflects the extent to which disabled people have barrier-free access to their workplaces” (Satzger & Vogel, 2023)</p> <p>“Upon further inspection, the moderating effect of the employment sector replicates in two of the inclusiveness dimensions (i.e., gender equality and handicapped accessibility).” (Satzger & Vogel, 2023)</p> <p>“The key problem cited, however, was a small flight of stairs, which made it difficult for a wheelchair user to access the office. When asked about the possibility of making it accessible, she said that they had made inquiries to the building owner on one occasion, but this had not led to anything: ‘You know how it is with these things, it takes a while before anything is done about it’. Thus, the potential hire of this person was imagined to be more trouble than it is worth, in terms of what this individual might contribute to the workplace. It also exemplifies how inaccessibility is treated as a legitimate reason for rejection, without looking into whether it could be rectified to give the candidate a chance.” (Østerud, 2023)</p> <p>“Even though wheelchair users are seen as closer to the ideal productive worker for these types of jobs than people with other impairments, some employers still voiced concerns</p>

todos os domínios da vida. (United Nations, n.d.)

regarding out-of-house work tasks and accessibility accommodation. This shows that even though productivity concerns were not very common in the present interview material, they remain a threat, depending on contextual factors such as accessibility, assigned work tasks and employer flexibility and willingness to accommodate." (Østerud, 2023)

"The significance of social considerations also illustrates the social impact of the physical environment, showing how an inaccessible world can contribute to in-group favouritism at the workplace level. Universal design is needed not only in the workplace – but in society in general – to promote labour market participation for people with mobility impairments. Employers do not only worry about accessibility to the workplace building, but they also question whether it would be possible to include the person in team-building events, company trips and other events outside the workplace." (Østerud, 2023)

"This commitment is something that employers doubt a wheelchair user will be equally capable of, partly because they do not expect the world to be accessible and because of stereotypes of social aptitude" (Østerud, 2023)

"Although international conventions and alliances dictate the requirements of social inclusion, Turkish State perceives it to be limited to physical accessibility, which is vaguely implemented due to postponing enforcement deadlines. The notion of disabled people participating in any cultural activity has never been prioritized." (Collins et al., 2023)

"Meanwhile, it is essential that commercial organizations bear some of this responsibility and look to solve access issues themselves in accordance with their own equal employment opportunity and accessibility policies." (Collins et al., 2023)

"Parliament pays particular attention to improving the accessibility of the working environment, historically starting from physical accessibility of its buildings." (Tamburini, 2023)

"Since working on both physical and digital accessibility requires the participation of all Parliament's Directorates-General, a new working group of experts from all areas of the

Secretariat has been set up: The Access and Inclusion Group (AIG), which coordinates the activities in these fields and provides a forum for exchanging best practice, offering guidance on relevant questions and drawing new topics to the attention of the relevant services.” (Tamburini, 2023)

“Then, there is a lack of accessibility to working places, living places, means of transportation, public institutions. For example, access ramps must have a slope no greater than 5%, but often, if they do exist, they have slopes that are impossible to be used by people in wheel-chairs.” (Bungău et al., 2019)

“The strategies for including PD on the labor market are as follows: (...) Training for employment: general services and programs and/or specialized technical and vocational rehabilitation, strategies for involving employers and accessibility” (Bungău et al., 2019)

“We have to understand and implement the social perspective. Then, wages / salaries of PD should be increased, and accessibility should not be an issue. Also, we can learn how important the terminology is when referring to PD, because different disabilities require different measures.” (Bungău et al., 2019)

“Nevertheless, there are very few provisions to cater for their mobility needs, such as wider pavements, ramps, audio signals and other facilities, in public spaces and working environments. The Travors survey among disabled people shows that the assistance they receive at the workplace regards mainly the type and quantity of work, and the understanding by managers and colleagues. Very little assistance is offered regarding accessibility to the workplace and mobility within it” (Kyparissiadis, 2019)

“Coco-Mat is also well known for offering both the opportunities and the infrastructure to people with disabilities, which amount to over 11% of the company’s employees. As presented at the Confederation of European Social Firms, Coco-Mat rebuilt its entire central building to make it totally accessible to special-skilled people” (Kyparissiadis, 2019)

Emprego protegido (sheltered employment)	Ambientes de trabalho projetados sobretudo para pessoas com deficiência e cujo objetivo é dotar estas pessoas com competências, formação e experiências, para que possam desempenhar um papel ativo no mercado de trabalho. (Small Business Sense, 2019)	<p>“Accessibility has wider connotations for disabled people, extending beyond professional boundaries. In this research, frequent references were made by participants to everyday barriers to accessibility, such as the built environment of many courtrooms, inadequate hearing loops, inflexible working practices, and ableist assumptions and attitudes.” (Foster & Hirst, 2022)</p> <p>“The practice of building diverse teams in response to procurement specifications is one concrete initiative often cited by research participants as evidence of the sector ‘doing diversity’. Using procurement specifications to promote better inclusion can be effective and they are widely used by governments to promote disability design and user accessibility” (Foster & Hirst, 2022)</p> <p>“This suggests that improvements in access and representation alone are ineffective, if the professional practices, cultures, and structures that sustain privilege, segregation, and disadvantage remain.” (Foster & Hirst, 2022)</p> <p>“For instance, in many countries, disabled people work in sheltered workshops, in other words, in dedicated organizations that are, at their core, about providing employment to disabled workers in segregated facilities.” (Hein & Ansari, 2022)</p> <p>“Keeping disabled workers in such sheltered environments fundamentally affects how those with power (managers and staff) and those being managed (disabled workers) see themselves as part of a collective.” (Hein & Ansari, 2022)</p> <p>“Also, as argued above, mainstream society often aims to protect disabled people in sheltered environments, with experts imposing a disability identity based on “ableist” norms—the uncritical acceptance of an “abled” way of living, compared to which disability is seen as an inferior way of being” (Hein & Ansari, 2022)</p> <p>“More recently, and consistent with the concept of rehabilitation, it has been argued that disabled people should be trained in sheltered environments. This is in line with the integration discourse of “adjusting” disabled workers to enable them to transition to the labor market.” (Hein & Ansari, 2022)</p>
---	--	---

“As [refers to social worker] said, it’s best for us to be here in this sheltered environment as it reflects our needs. You know I need help—people without disabilities should understand this.” (Interviewee #1, Disabled worker)” (Hein & Ansari, 2022)

“Sheltered workshops are organizations that specifically employ individuals with all kinds of disabilities.” (Richard et al., 2021)

“To favor the inclusion of disabled individuals, sheltered workshops adapt their human resource management (HRM) practices (Siperstein et al., 2014), including ability-enhancing, opportunity-enhancing, and motivation-enhancing practices” (Richard et al., 2021)

“First, sheltered employment is one of the most widely used employment measures across Europe for the inclusion of disabled individuals” (Richard et al., 2021)

“In sheltered workshops, professionals develop specific attention to workers, this special attention could be beneficial to any employee. HRM practitioners could learn these specific skills from social workers.” (Richard et al., 2021)

“As sheltered workshops adapt their HRM practices to individuals with disabilities (Bell, 2020), they can be considered identity-conscious organizations, a term referring to organizations that take into account individuals’ demographic group identity when implementing HRM practices” (Richard et al., 2021)

“The sheltered workshop aims to provide social and professional support for workers” (Richard et al., 2021)

“Professionals believe that sheltered workshops are often organizations of last resort and think that no other institution will take over if the person is left out. Therefore, individually, professionals take all the necessary measures to keep individuals in the system and avoid situations that might lead to exclusion, which is deemed a failure.” (Richard et al., 2021)

"The study shows that sheltered workshops are generally adapted to deal with disability; however, they have to go beyond that. Each type of disability must be taken into account to help sheltered workshops to fulfill their mission, which involves the professional and social support of workers." (Richard et al., 2021)

"As sheltered workshops are designed with diversity in mind, studying them represents an "intensity sampling" of diversity considerations that constitutes a source of learning for the mainstream environment. The combination of different types of HRM practices can be transposed to the mainstream environment and is a constructive way of taking into account diversity in the workplace." (Richard et al., 2021)

"Disabled people are concentrated in low-skill, low-prestige and low-pay jobs, with very limited access to managerial positions (Roulstone and Williams, 2014). Moreover, inequalities on the labour market also translate into spatial separation, in the form of sheltered employment" (Revillard, 2022)

"The latter can be diminished by subcontracting to sheltered employment organisations or to "adapted firms"" (Revillard, 2022)

"This feature of being both marginalising and enabling is common to several other forms of employment (Revillard, 2020). Sheltered employment is a case in point, providing most often subaltern forms of employment to people who, in many cases, would otherwise likely be unemployed and living only on disability benefits" (Revillard, 2022)

"The strategies for including PD on the labor market are as follows: (...) Technical support and personal examples of employment support measures: transport, sheltered employment, sign language interpretation, devices and auxiliary equipment, development of technology" (Bungău et al., 2019)

"Desdiferenciação"	Tendência de agrupar todas as PCD independentemente	"Dedifferentiation refers to the trend of positioning people with intellectual disabilities together with other disabled individuals for political purposes, to act as a counter to differentiated approaches." (Banks et al., 2020)
---------------------------	---	--

	<p>da sua deficiência e apoiá-las como parte de um grupo amplo, com o objetivo de promover a inclusão e aumentar a justiça e integração social, ao invés de tratar cada PCD como tendo necessidades específicas únicas. (Clegg & Bigby, 2017)</p>	<p>“Dedifferentiation describes the move away from categorizing people with disabilities by their pathology and towards thinking about and seeing all people with all disabilities as a whole group who should be afforded the same rights and opportunities as non-disabled groups.” (Banks et al., 2020)</p> <p>“Dedifferentiation has disadvantages for people with intellectual disabilities. It can underestimate and mask needs that people experience in relation to their disabilities. Policy and professional support might be improved by (1) recognising these limits and (2) incorporating people’s real-world needs into support provision.” (Banks et al., 2020)</p>
<p>Setor da deficiência (disability sector)</p>	<p>Setor constituído por <i>stakeholders</i>, organizações de e para PCD, agências governamentais ou ONG, e que colaboram através de práticas e parcerias para promover a inclusão e os direitos das PCD, com o objetivo de superar as barreiras à inclusão e garantir o acesso igualitário a</p>	<p>“Michel and Laetitia share a dual presence of disability in their experiences: they are disabled, and they do paid work in the disability sector, defined here as working for a disability-related organization or specialising in disability in one’s occupation.” (Revillard, 2022)</p> <p>“Indeed, the disability sector as defined here differs from sheltered employment, a more commonly studied form of employment specific to the field of disability. While sheltered employment specifically targets disabled workers, it is not the case of the disability sector: disability is the area of work specialisation, not an expected characteristic of the workers. This sector has connections to disability policymaking (disability-related organisations play a role in the implementation of various disability policies), but it is not conceived as a policy tool to promote disabled people’s employment.” (Revillard, 2022)</p> <p>“Hence these interviewees often subjectively value working in the disability sector as a choice, but this choice is nonetheless objectively constrained by the absence of interesting alternatives, reflecting structural obstacles such as lack of adjustments.” (Revillard, 2022)</p>

recursos e
oportunidades.
(United Nations,
n.d.)

“Among research participants who presented working in the disability sector as a choice, others indeed had other valued job options. They presented this positive choice based on two types of arguments, one centred on the better work conditions, and the other one based on the meaning derived from what then is a claimed specialisation.” (Revillard, 2022)

“Other interviewees had other options but describe working in the disability sector as more meaningful. In different ways, they saw their work as a way to serve the disabled community.” (Revillard, 2022)

“The enduring discriminations faced by disabled people on the labour market point to an interpretation of work in the disability sector as yet another form of occupational segregation. Following this logic, disabled people are channelled into the disability sector for lack of other options. Our data suggest that this is indeed the case for many: several of our interviewees ended up working in the disability sector following discriminations in other employment venues. Work in the disability sector does, in this respect, reflect the political economy of disability, which translates into a structural marginalisation of disabled people on the labour market.” (Revillard, 2022)

“First, even for people who have no other work option, work in the disability sector can be valued to the extent that it provides a job. Even in the most constrained circumstances, this type of work is enabling in the sense that it is what makes employment possible.” (Revillard, 2022)

“Secondly, work in the disability sector has an ambivalent meaning because, even though it often results from the lack of other job options, this is not always the case. It may also be chosen and have a positive meaning for individuals.” (Revillard, 2022)

“Empirically, the findings from this study suggest that disabled people working in the disability sector may represent an important reality, which so far escapes statistical measures of disability-related inequalities on the labour market” (Revillard, 2022)
