



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

EMPLOYER BRANDING E SÍNDROME DE DOWN:
UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DAS PRÁTICAS INCLUSIVAS
EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação, com especialização em Comunicação,
Marketing e Publicidade

Por

Sara Alexandra Correia Bernardo

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2024



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

EMPLOYER BRANDING E SÍNDROME DE DOWN:
UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DAS PRÁTICAS INCLUSIVAS EM
PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, com
especialização em Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Sara Alexandra Correia Bernardo

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Anna Carolina Boechat

Setembro 2024

Resumo

Atualmente, o *employer branding* destaca-se como uma estratégia-chave para as empresas, sendo a inclusão um elemento de destaque neste contexto, já que cultivar um ambiente de trabalho inclusivo fortalece a reputação como marca empregadora, atraindo e retendo talentos. Pessoas com Síndrome de Down têm vindo a integrar progressivamente o mercado de trabalho em Portugal, apesar dos obstáculos que persistem à sua plena inclusão.

Tendo em conta esta realidade, a presente investigação tem como objetivo responder a duas questões de investigação: “Quais são as estratégias de *employer branding* que mais contribuem para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal?” e “Quais são os obstáculos que mais impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal?”. Recorreu-se ao uso da metodologia qualitativa através de entrevistas semiestruturadas a representantes de associações de pessoas com Síndrome de Down e a empresas que operam em Portugal e qualificam os seus processos de recrutamento como inclusivos. Os resultados desta investigação indicam que as estratégias mais eficazes para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal são: o acompanhamento contínuo através de um tutor; a formação às equipas; as parcerias entre empresas e associações; o recrutamento inclusivo; a adaptação do ambiente de trabalho e as campanhas de celebração de datas anuais. Por outro lado, os obstáculos que mais impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal são: a proteção em excesso por parte das famílias; a falta de continuidade de um seguimento após a escolaridade; a falta de sensibilidade e abertura por parte das empresas e a resistência cultural.

Os resultados deste estudo ressaltam que, embora exista uma expectativa positiva no futuro da inclusão de pessoas com Síndrome de Down em Portugal, é crucial persistir na superação dos obstáculos acima indicados, envolvendo um esforço coletivo entre famílias, instituições educacionais, governo, empresas e associações de modo a garantir a inclusão efetiva destas pessoas no mercado de trabalho.

Palavras-chave

Employer branding; Inclusão; Síndrome de Down; Mercado de trabalho; Portugal; Estratégias; Obstáculos; Empregabilidade

Abstract

Employer branding currently stands out as a key strategy for companies, and inclusion is a key element in this context, since cultivating an inclusive work environment strengthens the reputation of the employer brand, attracting and retaining talent. People with Down's Syndrome have been progressively integrating into the labor market in Portugal, despite the persistent obstacles to their full inclusion.

Given this reality, this research aims to answer two research questions: "What employer branding strategies contribute most to promoting the inclusion of people with Down's Syndrome in the labor market in Portugal?" and "What are the obstacles that most hinder the inclusion of people with Down's Syndrome in the labor market in Portugal?". A qualitative methodology was used through semi-structured interviews with representatives of associations of people with Down's Syndrome and companies operating in Portugal that classify their recruitment processes as inclusive. The results of this research indicate that the most effective strategies for promoting the inclusion of people with Down's Syndrome in the labor market in Portugal are: continuous support through a mentor; training for teams; partnerships between companies and associations; inclusive recruitment; adapting the work environment and campaigns to celebrate annual dates. On the other hand, the obstacles that most hinder the inclusion of people with Down's Syndrome in the labor market in Portugal are: over-protection on the part of families; lack of continuity of follow-up after schooling; lack of sensitivity and openness on the part of companies and cultural resistance.

The results of this study highlight that, although there is a positive expectation for the future of the inclusion of people with Down's Syndrome in Portugal, it is crucial to persist in overcoming the obstacles listed above, involving a collective effort between families, educational institutions, government, companies and associations in order to guarantee the effective inclusion of these people in the job market.

Keywords

Employer branding; Inclusion; Down syndrome; Labor market; Portugal; Strategies; Obstacles; Employability

Agradecimentos

Num ano particularmente difícil, onde a vida me desafiou e me ensinou a ser mais forte, a conclusão desta dissertação foi possível graças não só à minha determinação e resiliência, mas também ao apoio incondicional daqueles que acompanharam o meu percurso, a quem eu quero expressar o meu profundo agradecimento.

- Primeiramente quero agradecer aos meus pais por sempre terem feito tudo por mim. Obrigada por me proporcionarem a oportunidade de continuar a estudar, por estarem comigo em todos os momentos da minha vida e por todo o esforço que sempre fizeram que me permitiu chegar até aqui. Sem vocês nada disto seria possível.

- Quero agradecer aos meus tios por toda a ajuda que sempre me deram e por me terem proporcionado momentos inesquecíveis que guardo com muita saudade. Cada viagem que fizemos deixou uma marca profunda em quem eu sou. Sou-vos eternamente grata por tudo.

- Quero agradecer aos meus avós que são a demonstração de sabedoria e amor incondicional. Desde a minha infância até hoje são pilares fundamentais na minha vida. Sou imensamente grata por vocês e por tudo o que me ensinaram.

- Quero agradecer especialmente à minha excelente orientadora Professora Doutora Anna Carolina Boechat por ter sido incansável durante todo este percurso. A sua presença constante, a sua ajuda e as suas palavras de motivação foram fundamentais para concluir esta dissertação.

- Quero agradecer à Doutora Teresa Lobato Faria que, ao longo dos anos, tem sido um apoio incondicional na minha vida.

- Quero agradecer ao Renato que tem estado presente em todos os momentos importantes para mim, oferecendo apoio e compreensão.

- Quero agradecer a todos os meus amigos que acompanharam o meu percurso e me trouxeram muitos momentos de alegria.

- Por fim, quero agradecer a todos os entrevistados que aceitaram participar no estudo, cuja participação foi essencial para a realização da minha dissertação.

É com muito orgulho que termino esta etapa académica e a partilho com todos vocês. A cada um, os meus sinceros agradecimentos.

Índice

Introdução.....	11
Capítulo 1 – <i>Employer Branding</i>	14
1.1. Contextualização teórica do <i>employer branding</i>	14
1.2. O <i>employer branding</i> e a criação de valor	22
1.3. Visão geral do contexto do <i>employer branding</i> em Portugal.....	28
Capítulo 2 – Inclusão.....	31
2.1. A inclusão e a diversidade no contexto organizacional	31
2.2. O papel da liderança na construção de ambientes de trabalho inclusivos.....	40
2.3. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.....	46
Capítulo 3 – O <i>Employer Branding</i> e a Síndrome de Down	52
3.1. O contexto laboral de pessoas com Síndrome de Down: uma análise da importância do papel da família e da educação.....	52
3.2. Uma análise sobre as iniciativas de <i>employer branding</i> e a Síndrome de Down.....	61
3.3. A Síndrome de Down e o mercado de trabalho em Portugal	69
Capítulo 4 – Questões de investigação, objetivos, contribuições teóricas e <i>design</i> conceptual.....	74
4.1. Questões de investigação	74
4.2. Objetivos	75
4.3. Contribuições teóricas para a estratégia metodológica	76
4.4. <i>Design</i> conceptual	77
Capítulo 5 – Metodologia.....	78
5.1. Estratégia metodológica	78
5.2. Amostra	80
5.3. Construto metodológico	80
5.4. Processo de recolha de dados	85

5.5. Apresentação dos dados	86
5.5.1. Apresentação dos dados das entrevistas às associações	86
5.5.2. Apresentação dos dados das entrevistas às empresas	103
Capítulo 6 - Análise dos dados e discussão	121
6.1. Análise dos dados: associações	121
6.2. Análise dos dados: empresas	124
Conclusão	134
Limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras	136
Proposta de guia para as organizações	138
Bibliografia.....	141
Anexo A – Transcrições: associações	158
Anexo B – Transcrições: empresas	189

Índice de figuras

Figura 1 - Design conceptual.....	77
-----------------------------------	----

Índice de tabelas

Tabela 1 - Construto metodológico	81
Tabela 2 - Qual é a sua opinião relativamente à empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?	86
Tabela 3 - Considera que as empresas têm desenvolvido estratégias eficazes para incluir pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais são essas estratégias? / Se não, porquê?.	88
Tabela 4 - A associação tem colaborado com empresas para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Existem parcerias ou programas específicos em vigor?	90
Tabela 5 - Na sua experiência, quais são os principais obstáculos enfrentados por pessoas com Síndrome de Down ao procurar emprego?	92
Tabela 6 - Consegue partilhar casos de sucesso ou desafios relacionados à inclusão de pessoas com Síndrome de Down nas empresas?.....	95
Tabela 7 - Como é que percebe a evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down?.	97
Tabela 8 - Como é que percebe a evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down?.	99
Tabela 9 - Que conselhos ou sugestões daria às empresas que desejam melhorar as suas práticas inclusivas?.....	101
Tabela 10 - Primeiramente gostaria de saber: existem pessoas com Síndrome de Down a trabalhar na empresa?	103
Tabela 11 - Quais os programas ou estratégias que a empresa tem para apoiar a inclusão no ambiente de trabalho, em particular para pessoas com Síndrome de Down / necessidades especiais?.....	104
Tabela 12 - Como é que a empresa comunica as suas iniciativas de employer branding e inclusão? Qual é a estratégia de comunicação que utiliza para destacar essas ações?.....	108

Tabela 13 - Como é que as políticas inclusivas da empresa são percebidas pelos colaboradores?.....	109
Tabela 14 - Quais são os principais obstáculos enfrentados ao implementar políticas inclusivas, e como é que a empresa os supera?	111
Tabela 15 - Como é que a empresa lida com situações de discriminação ou estereótipos no local de trabalho?.....	113
Tabela 16 - Fale-me de experiências passadas, por exemplo casos de sucesso ou desafios enfrentados na implementação de estratégias inclusivas.....	115
Tabela 17 - Como é que a empresa percebe a sua própria evolução enquanto empresa relativamente à promoção da inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down / necessidades especiais? Se sim, quais?...	117
Tabela 18 - Que recomendações daria a outras organizações que desejam melhorar a sua marca empregadora inclusiva?	119
Tabela 19 – Principais outputs: associações.....	121
Tabela 20 - Principais outputs: empresas	124
Tabela 21- Análise do cruzamento dos dados	126
Tabela 22 - Verificação das contribuições teóricas: estratégias	129
Tabela 23 - Verificação das contribuições teóricas: obstáculos	131
Tabela 24 - Proposta de guia para as organizações	138

Introdução

Nos últimos anos, o ambiente organizacional tem passado por transformações significativas, especialmente no que diz respeito ao recrutamento e seleção de talentos (Verma & Ahmad, 2016). Num contexto cada vez mais competitivo, as empresas têm reconhecido a importância de fortalecer a sua marca empregadora não apenas enquanto estratégia, mas também como fator diferenciador no mercado de trabalho (Dev & Padhi, 2023). O *employer branding* tem ganho assim um destaque significativo, sublinhando a importância da construção de uma forte marca empregadora (Reis et al., 2021). Esta estratégia tem a capacidade não só de atrair talentos diversos e qualificados que contribuem para o aumento do desempenho geral da empresa, como também contribui para a retenção dos seus colaboradores, aumentando a satisfação e o envolvimento geral dos mesmos (Gilani & Cunningham, 2017).

Num cenário em que o *employer branding* desempenha um papel fulcral, a inclusão surge enquanto elemento crucial na construção de uma marca empregadora sólida, com a capacidade de se destacar num mercado cada vez mais competitivo (Hagner et al., 2015). A promoção da inclusão no ambiente de trabalho deixou de ser apenas uma questão ética e de responsabilidade social, passando a ser vista como uma estratégia crucial para impulsionar o *employer branding* (Hagner et al., 2015). Um ambiente organizacional inclusivo reforça não só os valores da organização como também contribui para promover a inovação, criatividade e o desempenho das próprias equipas (Brimhall et al., 2017; O'Donovan, 2017; Tan, 2019).

Um dos temas que tem sido objeto de discussão no tema da inclusão nas organizações é a integração de pessoas com deficiência (Kuznetsova & Bento, 2018). No contexto do *employer branding*, esta integração tem vindo a revelar-se um aspeto fundamental na promoção da inclusão e diversidade nas organizações (Borges, 2018). Ao garantir oportunidades equitativas as empresas demonstram um grande compromisso com a igualdade de oportunidades, ao mesmo tempo que enriquecem a sua marca empregadora inclusiva (Gregorio, 2021). Considerando a diversidade de necessidades especiais, a seleção da Síndrome de Down enquanto foco deste estudo ocorreu devido ao facto de que, apesar dos avanços e da crescente consciencialização por parte das organizações em Portugal relativamente a esta questão, este grupo ainda permanece sub-representado na sociedade,

existindo ainda inúmeras lacunas no seu dia a dia, impedindo-os de desfrutar plenamente dos seus direitos enquanto cidadãos aptos para trabalhar (Cofina Boost Content, 2022).

Tendo em conta a importância de integrar cada vez mais pessoas portadoras de trissomia 21 nas empresas, o principal objetivo desta dissertação é não apenas compreender as estratégias que mais contribuem para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal, mas também os obstáculos que mais impedem esta inclusão. Para conseguir cumprir o propósito do estudo, a presente dissertação divide-se em duas partes, sendo que a primeira corresponde aos três capítulos da Revisão de Literatura. No Capítulo 1, irá abordar-se o tema central da tese, ou seja, o *employer branding*, contextualizando-o teoricamente. Será também explorado o impacto do *employer branding* para o colaborador, destacando a importância da proposta de valor. Além disso, será fornecida uma visão geral do *employer branding* em Portugal de forma a perceber esta estratégia no mercado nacional. De seguida, no Capítulo 2, será abordado o tema da inclusão, examinando o seu papel no contexto organizacional. Será também explorada a importância do papel da liderança na construção de ambientes de trabalho inclusivos e será ainda discutida a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Por fim, o Capítulo 3, irá abordar o tema do *employer branding* e da Síndrome de Down, examinando o papel do apoio familiar e da educação para estas pessoas no contexto laboral e explorando as iniciativas de *employer branding* para a sua inclusão. Além disso, será investigada a realidade do mercado de trabalho para estes indivíduos em Portugal.

A segunda parte da dissertação é constituída também por 3 capítulos. No Capítulo 4, serão apresentadas as questões de investigação, os objetivos, as contribuições teóricas para a estratégia metodológica e o *design* conceptual. No Capítulo 5, será abordada a metodologia onde será apresentada a estratégia metodológica, a amostra, o construto metodológico, o processo de recolha de dados e a apresentação dos dados obtidos nas entrevistas. Nesta dissertação foi utilizado o método qualitativo através de entrevistas semiestruturadas a representantes de associações de pessoas com Síndrome de Down e a empresas que qualificam os seus processos de recrutamento como inclusivos. Por fim, no Capítulo 6, será feita a análise e discussão dos dados recolhidos e ainda a verificação das contribuições teóricas confrontando-as com os dados recolhidos nas entrevistas. Esta análise permitirá

posteriormente responder às questões de investigação em estudo: “Quais são as estratégias de *employer branding* que mais contribuem para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal? e “Quais são os obstáculos que mais impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal?”.

Pretende-se que, com o desenvolvimento deste estudo, seja elaborada não só uma avaliação aprofundada da gestão das marcas no contexto laboral, como também destacada a importância da empregabilidade inclusiva enquanto temática de extrema relevância no sentido de promover melhorias sociais e económicas ao nível nacional. A partir deste estudo, pretende-se desenvolver um guia de boas práticas, fornecendo às organizações orientações claras sobre as estratégias eficazes a serem adotadas e os obstáculos que devem ser evitados. Este guia poderá constituir uma ferramenta valiosa para as empresas que procuram promover uma marca empregadora inclusiva, impulsionando práticas mais conscientes e impactantes no ambiente de trabalho.

Capítulo 1 – *Employer Branding*

1.1. Contextualização teórica do *employer branding*

Várias têm sido as pesquisas sobre os benefícios resultantes da construção de uma forte marca empregadora (Dev & Padhi, 2023). Atualmente, a sociedade depara-se com uma mudança significativa no paradigma de recrutamento e seleção de candidatos (Verma & Ahmad, 2016). Antes de 1990, as empresas tinham a capacidade de selecionar os seus colaboradores, porém, na contemporaneidade, observa-se uma inversão deste cenário, no qual são os colaboradores que escolhem as empresas onde desejam trabalhar. Este fenômeno é motivado, em grande parte, pela constante e crescente necessidade de profissionais altamente qualificados e talentosos, em contrapartida a uma oferta limitada desses indivíduos (Verma & Ahmad, 2016).

Desde a criação da expressão "*war for talent*" pela McKinsey em 1997 (uma das mais relevantes empresas de consultoria em recursos humanos) o *employer branding* começou a assumir um papel fulcral nas estratégias organizacionais (Reis et al., 2021). Desde então, os profissionais têm mantido a convicção de que integrar a gestão de talentos é um elemento fundamental para alcançar a excelência organizacional (Maurya & Agarwal, 2018) constituindo uma das maiores vantagens do *employer branding*. A considerar a contínua evolução económica, social e ambiental observada nas sociedades e, conseqüentemente, nas empresas de todo o mundo, o conceito de *employer branding* emergiu como uma área central para as organizações, despertando um grande interesse nas últimas duas décadas entre académicos e profissionais (Sarabdeen et al., 2023). Especialistas na área têm apresentado provas que indicam que as organizações têm investido substancialmente em recursos para a construção de programas de *employer branding*, destacando a sua relevância e o seu papel imprescindível para as organizações contemporâneas (Sokro, 2012).

Ao longo dos anos, foi possível observar um grande número de definições em torno deste conceito, com o intuito de tentar defini-lo com a máxima precisão. Como consequência, é possível encontrar nos mais variados estudos uma ampla gama de definições que contribuíram para uma visão mais clara sobre o tema (Sarabdeen et al., 2023). O conceito de

employer branding foi estudado e cunhado por Ambler e Barrow, em 1996, que o definiram enquanto uma combinação de elementos económicos, psicológicos e funcionais oferecidos por uma dada organização, estando estes alinhados com a identidade da empresa empregadora (Reis et al., 2021). Os benefícios económicos referem-se a recompensas monetárias ou não monetárias, como por exemplo, salários e horários flexíveis (Dev & Padhi, 2023), os benefícios psicológicos incluem sentimentos como pertença e propósito (Heilmann et al., 2013) e os benefícios funcionais referem-se a atividades de desenvolvimento de competências (Dev & Padhi, 2023).

Mais tarde, Gilani e Cunningham (2017) aprofundaram a ideia de *employer branding* afirmando ser um processo de construção de uma identidade de empregador distinta que atrai não só potenciais colaboradores, como também contribui fortemente para a retenção dos funcionários atuais. Matuska (2013) explora esta abordagem, referindo que o *employer branding* envolve atrair indivíduos com talento para a organização e assegurar que tanto os funcionários atuais quanto os futuros colaboradores se conectem com a empresa e alcancem os resultados desejados pela organização.

Também os investigadores Sarabdeen et al. (2023) adotaram uma abordagem mais ampla ao definirem *employer branding*, indo além do foco exclusivo nos atuais e futuros colaboradores. Os autores consideraram o *employer branding* enquanto um processo estratégico de promoção interna e externa da imagem empregadora, utilizando táticas de marketing de marca para estabelecer a perceção desejada nos públicos-alvo da organização com o objetivo de diferenciar a mesma dos seus rivais no mercado. Verčič (2021) corrobora esta definição dando destaque à ideia de que a construção de uma marca sólida é estabelecida através das comunicações externas e internas de uma organização. Na maioria das vezes, o *employer branding* é definido como a soma dos esforços organizacionais para comunicar a atratividade de um local de trabalho, tornando-o desejável, demonstrando, portanto, a crescente responsabilidade que a comunicação corporativa tem sobre a marca empregadora (Verčič, 2021).

Sullivan (2004) vem acrescentar outra noção importante ao conceito de *employer branding*, mencionando que este constitui uma estratégia de longo prazo com o intuito de fazer a gestão

da consciencialização e das perceções dos funcionários atuais e potenciais e ainda das partes interessadas de uma empresa. Segundo o autor, deve ser apresentada de forma consciente uma certa imagem sobre as práticas empresarias que tornam a organização um lugar atrativo para trabalhar (Gupta et al., 2014). Sousa et al. (2017) dão ênfase a esta importância da divulgação de uma boa imagem por parte da marca empregadora, afirmando que todas as organizações influenciam constantemente a sua própria reputação enquanto empregadores. Esta dinâmica ocorre uma vez que cada indivíduo desenvolve perceções distintas relativamente às várias organizações, e, portanto, cultivar uma imagem positiva na mente do público-alvo emerge como um elemento crucial para o sucesso (Sousa et al., 2017). App et al. (2012) também abordaram o impacto de desenvolver uma reputação positiva proveniente de um forte *employer branding*. Segundo os autores, candidatos a emprego estão dispostos a aceitar remunerações mais baixas e aceitar o cargo de uma organização assente numa reputação positiva. Quanto mais elevada for a reputação da empresa, maior é a sua capacidade de atrair mais candidatos.

Apesar das múltiplas definições associadas ao conceito de *employer branding* e dos resultados de estudos elaborados que afirmam que se trata de uma abordagem simples e de fácil definição (Reis et al., 2021), entende-se que existe uma variedade de interpretações dispersas no discurso acerca do conceito, não existindo um consenso unificado da sua compreensão. Parte-se da premissa que, para além desta falta de consenso dificultar o trabalho de estudiosos que tentam progredir no estudo do tema, possivelmente dificulta também a implementação desta noção por parte das organizações, que precisam de delinear com precisão o que é o *employer branding* para o poderem aplicar eficazmente e destacar-se no mercado (Matuska, 2013). Perceciona-se que se o *employer branding* não for compreendido corretamente, não produzirá os resultados desejados e, conseqüentemente, conduzirá a uma representação incorreta aos olhos dos potenciais colaboradores, culminando numa visão distorcida da organização enquanto empregadora (Gupta et al., 2014).

De forma ideal, e como visto anteriormente, um modelo de *employer branding* deve ter em consideração os funcionários potenciais e atuais (Sarabdeen et al., 2023). Perceber a importância dos indivíduos nas organizações torna-se fulcral para o desenvolvimento de uma forte marca empregadora: aliás, segundo Biswas e Suar (2016), o *employer branding* está

devidamente alinhado com o facto de que o investimento em capital humano leva à construção de uma vantagem competitiva. De acordo Reis et al. (2021), o talento é a principal fonte de vantagem competitiva e, portanto, a aquisição dos “talentos certos” é uma estratégia essencial. Estes profissionais possuem atributos, competências, valores e experiências que correspondem ao capital intelectual da organização, constituindo assim a sua diferenciação competitiva que, por sua vez, desempenha um papel significativo no êxito do negócio.

É importante ressaltar que a forte vantagem competitiva diz respeito não só à questão do recrutamento, mas também no que se refere ao desenvolvimento e manutenção de talentos em ambiente empresarial. Isto ocorre porque a divulgação da marca internamente tem como consequência o aumento da lealdade por parte dos colaboradores, ao passo que a divulgação da marca num contexto externo torna-a mais atraente para potenciais funcionários (Chhabra & Sharma, 2014). O desenvolvimento de uma forte marca empregadora detém, portanto, a capacidade de aprimorar a lealdade dos colaboradores e o vínculo emocional com a empresa (Špoljarić & Došen, 2023). A lealdade está ligada ao comprometimento organizacional que é descrito como a ligação profunda e o envolvimento do colaborador com a empresa, envolvendo a aceitação dos seus objetivos e valores, a motivação para contribuir plenamente e a vontade de manter a afiliação à organização. O comprometimento organizacional, no contexto do *employer branding*, implica que o colaborador se sinta ligado à organização. Assim como os clientes fiéis continuam a comprar um produto de uma determinada marca, mesmo em circunstâncias menos favoráveis, os colaboradores leais à marca empregadora escolhem permanecer na empresa, ainda que diante de circunstâncias que poderiam levá-los a contemplar alternativas de emprego (Backhaus & Tikoo, 2004).

Dev e Padhi (2023) acrescentam também que os colaboradores que têm uma visão positiva da sua organização tendem a ser mais leais. Esta lealdade surge, portanto, de um vínculo sólido que o colaborador sente com o empregador, tendo como consequência um aumento tanto na satisfação profissional quanto na satisfação pessoal (Špoljarić & Došen, 2023).

Pode mesmo afirmar-se que o *employer branding* é um indicador essencial no que toca ao nível de conexão entre os colaboradores e a organização (Aboul-Ela, 2016) devendo ser visto enquanto um elemento que facilita a construção de um sólido vínculo entre os mesmos,

possibilitando assim a formação de uma conexão emocional e psicológica (Sousa et al., 2017). O *employer branding* desempenha, portanto, um papel essencial ao elevar o nível de comprometimento e de satisfação entre os colaboradores, estimulando o seu entusiasmo e paixão pelo trabalho (Huang & Liu, 2010).

Além disso, uma marca empregadora sólida auxilia a organização a atrair a equipa mais adequada para se candidatar, uma vez que, ao ser transparente sobre os seus valores, metas, objetivos e procedimentos, a organização pode evitar candidatos cujas aspirações e objetivos não estejam alinhados com os da organização (Dev & Padhi, 2023). Os académicos Dev e Padhi (2023) enfatizam esta ideia, afirmando que o *employer branding* oferece *insights* sobre as vantagens que os funcionários podem esperar ao se associar a uma determinada empresa. Para isto, é importante que a comunicação, (por exemplo no site corporativo ou nas redes sociais) focada em oportunidades de emprego, também exerça influência sobre a atratividade da empresa, apresentando aspetos tanto instrumentais quanto simbólicos do *status* de emprego oferecido pela organização (Panagiotidou & Mihail, 2022). Desta forma, estes canais informam os indivíduos interessados sobre as vagas disponíveis, fornecendo detalhes e indícios sobre a experiência de trabalhar na empresa em questão (Panagiotidou & Mihail, 2022). Como resultado, se a abordagem online for amigável e personalizada, resultará não só na perceção positiva, aumentando a atratividade da empresa (Panagiotidou & Mihail, 2022), como também no recrutamento dos candidatos mais adequados às vagas disponíveis, aumentando assim a qualidade da contratação (Gupta et al., 2014).

Para além de contribuir para a seleção do talento mais adequado, o desenvolvimento de uma forte marca empregadora auxilia também na redução no tempo de recrutamento e dos custos de contratação. Na maioria das vezes, o tempo de recrutamento costuma ser complexo, no entanto, uma forte marca empregadora atrai candidatos que já têm um certo interesse pela empresa. O interesse do potencial candidato é um fator chave que as empresas consideram antes de prosseguir com a candidatura, isto porque estes candidatos apresentam uma maior probabilidade de se adaptarem rapidamente ao ambiente de trabalho (Gupta et al., 2014). Isto pode ser explicado por pesquisas realizadas relacionadas com a adaptação “pessoa-organização”. Segundo Backhaus e Tikoo (2004), estes estudos mostram que os potenciais candidatos avaliam como a imagem da marca empregadora se alinha com as suas próprias

necessidades, personalidade e valores. Assim, quanto mais alinhados forem os valores da empresa com os valores individuais, maior é a probabilidade de o candidato ser atraído pela organização (Backhaus & Tikoo, 2004). Adicionalmente, uma vez que uma forte marca empregadora tem a capacidade de atrair um maior número de candidatos qualificados, acaba por reduzir os custos na contratação, isto porque há menos necessidade em gastar tempo e recursos com esforços de divulgação e procura de candidatos. Além disso, a redução de custos também se manifesta ao nível da retenção dos colaboradores atuais e das licenças médicas (visto que um ambiente organizacional positivo, onde os colaboradores se sintam valorizados, tende a ter um impacto positivo na sua saúde mental e física) (Wilska, 2014).

Organizações que proporcionam aos seus colaboradores uma experiência de trabalho excepcional acabam por construir naturalmente uma sólida imagem como empregadoras, o que resultará em benefícios percebidos externamente (Gilani & Cunningham, 2017). No entanto, é preciso também ter em conta que os processos do *employer branding* são moldados pelas circunstâncias sociais enfrentadas pela organização na sociedade. As organizações estão constantemente a ser confrontadas com cenários de instabilidade, prosperidade ou até mesmo recessão, sendo de extrema importância refletir sobre a gestão estratégica da marca empregadora para se poderem adaptar aos mais diversos contextos. Um exemplo disto é que o que pode ser valorizado em épocas prósperas, como remunerações elevadas, pode perder relevância em períodos de crise, quando a estabilidade e segurança no emprego se tornam primordiais (Aggerholm et al., 2011). Durante momentos de crise, para manter uma imagem de marca forte, a empresa deve compreender as necessidades dos colaboradores, incentivando-os a enfrentar os desafios de forma positiva (Dev & Padhi, 2023). Para isso, é necessário que a organização assegure um funcionamento eficiente ao promover uma comunicação transparente. É ainda importante disponibilizar auxílio e recursos aos colaboradores para lidarem com o stress e valorizar e recompensar os mesmos pelas suas contribuições, além de oferecer oportunidades para o crescimento profissional e progressão na carreira. É igualmente fundamental que as empresas cultivem uma cultura positiva e realcem os valores e a missão da marca, com o intuito de instalar um sentimento de pertença e propósito nos colaboradores. Embora este processo pareça evidente, em períodos de crise, é comum a organização negligenciar estes aspetos (Bell, 2023).

Uma administração eficaz dos talentos desempenha portanto um papel estratégico fundamental no molde do empreendimento, desencadeando inovação nas estratégias de comunicação, conferindo valor adicional aos consumidores e impulsionando o desempenho financeiro que levará, conseqüentemente, a um aumento da lucratividade da organização (Mihalcea, 2017). A lucratividade é um dos pontos a destacar como sendo um dos benefícios do desenvolvimento de uma forte marca empregadora, conforme visto anteriormente, estando intrinsecamente ligada à identificação e satisfação dos colaboradores (Dev & Padhi, 2023). À medida que o envolvimento dos colaboradores aumenta, a sua presença fortalece-se, resultando num aumento considerável do lucro por colaborador e na geração de um elevado retorno sobre o investimento (ROI). Colaboradores altamente envolvidos demonstram maior permanência na empresa, o que, por sua vez, contribui para a redução dos índices de *turnover* (Biswas & Suar, 2016).

As empresas dependem cada vez mais de recursos intelectuais em detrimento de recursos físicos e, por isso, reconhece-se amplamente o valor do capital humano. Como resultado, existe cada vez mais procura por este tipo de profissionais (Aldousari et al., 2017), no entanto, a oferta de trabalhadores qualificados está também a diminuir. Segundo Aldousari et al. (2017), se não forem encontradas soluções, esta escassez de mão de obra qualificada poderá ter como consequência uma queda de até 30% na produtividade das organizações até 2050. Além desta falta de talentos qualificados (apesar do reconhecimento crescente por parte das organizações de que a força da relação entre empregador e colaborador, assim como a sua atratividade e o seu sucesso futuro, estão ligados à maneira como as mesmas percebem e valorizam os colaboradores atuais e potenciais, como sendo *stakeholders* cruciais e que contribuem para a imagem corporativa), a pesquisa sugere que as empresas ainda não abordam estrategicamente esta questão (Sokro, 2012). Adicionalmente, estudos indicam também que muitas organizações não levam em consideração aspetos de responsabilidade social ao construírem uma marca empregadora atrativa. Este aspeto é cada vez mais relevante para os candidatos e colaboradores e, portanto, a falta de consideração por este tipo de iniciativas na construção de uma marca empregadora tem como resultado uma limitação na retenção e atração de candidatos (Sokro, 2012).

As organizações devem não só atrair talentos, mas explorar o envolvimento dos colaboradores atuais e focar-se na retenção de competências essenciais, impulsionando a produtividade, a criatividade e o desempenho no seu todo (Bhatnagar & Srivastava, 2008). Neste sentido, os colaboradores devem ser cada vez mais considerados como *stakeholders* fundamentais, em vez de simples meios ou canais para concretizar a promessa da marca aos *stakeholders* externos (Aggerholm et al., 2011). As organizações devem ainda adotar uma abordagem de aquisição de talentos mais otimizada, ampliando a procura por talentos em vez de se restringirem apenas aos candidatos que se candidatam diretamente às vagas (Bhatnagar & Srivastava, 2008). É também essencial construir uma marca empregadora robusta que não confira apenas uma identidade diferente à organização enquanto empregadora atrativa, mas também a distinga dos seus rivais no mercado (Bhatnagar & Srivastava, 2008). No entanto, segundo Mosley (2007), embora seja importante que exista esta comparação entre empresas na construção de uma forte marca empregadora, as organizações não devem concentrar-se exclusivamente na competição com os seus rivais. É de maior importância comunicar internamente os valores e garantir que a marca seja gerida de modo a responder às aspirações dos colaboradores, e que esses valores estejam intrinsecamente integrados nas atividades diárias da organização (Sokro, 2012).

O *employer branding* permite que a marca espalhe energia positiva refletindo o ambiente, o local e a cultura desejáveis onde os indivíduos anseiam trabalhar. Desta forma, os colaboradores sentirão o local de trabalho como uma extensão das suas vidas, em oposição a algo desagradável (Bell, 2023). Segundo Bhatnagar e Srivastava (2008), pode mesmo afirmar-se que o *employer branding* transcende o *status* de uma mera fase passageira. Um *employer branding* bem-sucedido acaba por construir a perceção da organização como um empregador único e atraente (Saini & Jawahar, 2019). Além disso, segundo um estudo realizado pela Hewitt Associates, as organizações consideradas como “melhores empregadores”, têm colaboradores com altos níveis de desempenho, entregando assim os melhores resultados (Huang & Liu, 2010).

Em resumo, e de acordo com estudos realizados pela Hewitt Associates, as três vantagens principais resultantes da construção de uma forte marca empregadora são: uma melhor atração de talentos, uma maior retenção dos colaboradores atuais e o aumento da lealdade

(Matuska, 2013). Foi possível observar ainda que quando uma marca empregadora é forte e está associada a um maior nível de atração e níveis de lealdade superiores à média, terá certamente um impacto positivo nos resultados financeiros da empresa (Matuska, 2013). A procura incessante por profissionais talentosos traduz-se assim numa jornada em constante evolução e, logo, o investimento feito em jovens talentos converte-se numa tática para mitigar os custos operacionais, enquanto fornece uma oportunidade enriquecedora para a aquisição de experiência prática no local de trabalho, em perfeita sintonia com a dinâmica do mercado (Mihalcea, 2017). Quando cuidadosamente planeadas e adequadamente executadas, as estratégias eficazes de *employer branding* têm, portanto, o potencial de gerar resultados altamente impactantes e sustentáveis ao longo do tempo (Matuska, 2013).

1.2. O *employer branding* e a criação de valor

A trajetória profissional de um colaborador é composta por diversas fases e experiências vividas durante todo esse percurso, que exercem uma influência direta na sua satisfação, comprometimento, fidelidade e retenção. Este processo é denominado de “*Employees’ Work Experience* (EWE)” (Reis et al., 2021) e, segundo esta perspectiva, um colaborador é visto através de três categorias de benefícios que um empregador lhe deve proporcionar (económicos, psicológicos e funcionais, como mencionado anteriormente). As combinações destes três benefícios ajudam não só a impulsionar a motivação do colaborador a permanecer e a contribuir para a organização, como também, atrai potenciais candidatos a inscreverem-se nas oportunidades da empresa (Reis et al., 2021). É assim de grande importância para qualquer organização possuir um entendimento profundo das preferências e dos valores dos seus colaboradores atuais e potenciais, de modo a elaborar uma proposta de valor devidamente cuidada (considerando as suas preferências e valores), com o intuito de manter e atrair tanto os colaboradores atuais como os futuros (Sengupta et al., 2015).

A construção da proposta de valor / promessa de marca é abordada, segundo a literatura de marketing focada no *employer branding*, a partir da ótica da atratividade do empregador. A atratividade do empregador refere-se aos benefícios percebidos que um candidato associa ao trabalhar para uma organização específica (Mathews, 2023). Reis e Braga (2016) enfatizam esta ideia explicando que a atratividade do empregador pode ser percebida como uma atitude

ou sentimento positivo manifestado em relação a uma organização vendo-a como uma entidade desejável para estabelecer um relacionamento. Conforme a concorrência pela aquisição dos melhores profissionais aumenta (quase ao mesmo nível da procura de clientes), as organizações sentem assim a necessidade de se diferenciarem dos seus rivais, emergindo como empregadores atrativos não só para aspirantes candidatos como também para os colaboradores atuais. É desta forma crucial que as organizações compreendam os elementos que atraem os candidatos para uma certa posição dentro da organização (Verma & Ahmad, 2016).

Ahmad e Daud (2016), com base nos estudos de Berthon et al. (2005), resumiram os elementos atrativos de um empregador e que constituem a proposta de valor num modelo com cinco dimensões relevantes que incluem: o valor de interesse, o valor social, o valor económico, o valor de desenvolvimento e o valor de aplicação. O valor de interesse abrange a perceção de que a organização proporciona um ambiente de trabalho estimulante com políticas inovadoras, promovendo a criatividade dos colaboradores, tendo como resultado a criação de produtos e serviços de prestígio. O valor social refere-se ao ambiente agradável e amigável que a organização oferece, promovendo a colaboração e o espírito de equipa. O valor económico está associado à crença de que a organização oferece uma remuneração acima da média, oportunidades de crescimento pessoal e segurança no local de trabalho. A dimensão de desenvolvimento reflete o reconhecimento das conquistas dos colaboradores pela organização, proporcionando ainda experiências que impulsionam a sua carreira e estabelecem bases fortes para futuras oportunidades de emprego. Por último, o valor de aplicação está relacionado à oportunidade que a organização oferece aos seus funcionários para aplicarem os seus conhecimentos e competências no local de trabalho, bem como de desempenharem um papel de instrução através de programas de mentoria.

Além de Ahmad e Daud (2016), outros autores abordaram também os elementos que consideram atrativos de um empregador, como é o caso, por exemplo de Sarabdeen et al. (2023) e Mathews (2023). Segundo Dabirian et al. (2017), mais recentemente, duas dimensões começaram a ser consideradas relevantes: o valor da gestão que diz respeito ao impacto dos líderes nos colaboradores, possuindo um papel forte na decisão de permanecer ou sair da empresa, e o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, que proporciona aos

indivíduos a possibilidade de gerir as suas responsabilidades profissionais com todas as outras dimensões da sua vida.

Uma proposta de valor coerente deve perdurar ao longo de todo o período de emprego. Através desta proposta de valor, a organização estabelece então uma promessa que gera crenças e expectativas. Se essas promessas e crenças forem cumpridas e mantidas, acabam por estabelecer uma percepção de um contrato mútuo e recíproco entre o empregador e o colaborador que é conhecido, segundo App et al. (2012), como contrato psicológico. Fundamentado na teoria da troca social (Biswas & Suar, 2016) – elaborada com o propósito de esclarecer o procedimento pelo qual os indivíduos estabelecem vínculos e asseguram a sua continuidade (Reis et al., 2021) –, o contrato psicológico engloba as convicções não formalizadas acerca do que tanto o colaborador quanto o empregador devem oferecer mutuamente. Isto também abrange o que cada um está comprometido a contribuir para a relação de intercâmbio estabelecida entre eles (Biswas & Suar, 2016).

É preciso ter em conta que as organizações enfrentam desafios ao lidar com uma equipa diversificada, composta por diferentes idades, origens culturais e géneros, cada um com necessidades e expectativas variadas em relação ao trabalho (App et al., 2012). Por exemplo, de acordo com Oliveira (2022), as diferentes gerações apresentam variações nas suas perspetivas e preferências em relação ao empregador e ao ambiente de trabalho. Estas necessidades e expectativas dos colaboradores podem, portanto, mudar ao longo das diversas fases da vida e da carreira. É crucial considerar essas variações para garantir a satisfação dos colaboradores e atender às suas aspirações profissionais (App et al., 2012). Assim, à medida que as necessidades e expectativas evoluem ao longo do tempo, o contrato psicológico passa por renegociações contínuas. Esse processo em constante mudança deve ser considerado ao estabelecer uma marca empregadora, ressaltando a importância de oferecer uma proposta de valor coesa e abrangente, que seja também flexível (App et al., 2012). Qualquer disparidade entre a promessa feita pelo empregador e a vivência concreta pode levar à quebra do contrato psicológico (Saini & Jawahar, 2019), originando posteriormente atitudes adversas – por exemplo, redução na produtividade, diminuição da fidelidade, comportamento disfuncional, queda da confiança, exaustão emocional, insatisfação no trabalho e intenção de deixar o emprego (Biswas & Suar, 2016) e ainda na divulgação desfavorável para o empregador

(Saini & Jawahar, 2019). A manutenção das obrigações do contrato psicológico é, portanto, considerada um fator impulsionador do *employer branding* (Biswas & Suar, 2016).

A proposta de valor oferecida pela marca empregadora acaba por se tornar a promessa de marca direcionada, portanto, aos colaboradores internos e externos (Mathews, 2023). A compreensão relativamente às proposições de valor mencionadas, constitui, assim, um instrumento valioso para as empresas que procuram aprimorar a sua atratividade enquanto marcas empregadoras num mercado cada vez mais competitivo (Dabirian et al., 2017). Chhabra e Sharma (2014) afirmam que a imagem de uma organização enquanto empregadora atrativa depende, na maioria das vezes, das proposições de valor que são oferecidas pela organização aos potenciais funcionários, ou seja: quanto mais alinhados estiverem os atributos desejados pelos candidatos com os valores oferecidos pela organização, mais atraente o empregador se torna em comparação com outras opções. Para criar uma marca de empregador eficaz, as empresas devem compreender a percepção dos *stakeholders* em relação ao que esta representa e fazer, analisar e interpretar esses dados para perceber a sua essência e, a partir daí, desenvolver uma proposta de valor sólida (Suikkanen, 2010).

O surgimento de uma web mais interativa, que marca o advento da Web 2.0 (Dabirian et al., 2017), permitiu uma melhor compreensão sobre os elementos (constituintes da proposta de valor) aos quais os indivíduos atribuem maior importância, uma vez que os trabalhadores começaram a compartilhar as suas vivências profissionais dando origem ao *word-of-mouth* eletrónico sobre as organizações (Dabirian et al., 2017). O *word-of-mouth* eletrónico refere-se a qualquer opinião, seja ela favorável ou não, expressa por indivíduos ou entidades em relação a uma empresa, sendo disseminada para pessoas e instituições através da internet (Reis et al., 2021). Estas narrativas exercem um efeito significativo nas imagens das marcas empregadoras e na capacidade das empresas em atrair e manter talentos qualificados, sendo uma das ferramentas mais impactantes para orientar tomadas de decisão (Dabirian et al., 2017).

Segundo Dabirian et al. (2017), uma das plataformas de *employer branding* mais populares para se compreender quais poderiam ser as melhores propostas de valor definidas por uma

empresa é o Glassdoor. Este site teve início em 2008 e é destinado à recolha de informações confidenciais relacionadas às experiências de trabalho de colaboradores atuais e passados (Dabirian et al., 2017). Embora intangíveis, o clima e a cultura organizacional tornam-se tangíveis através das percepções dos colaboradores sobre as políticas e procedimentos da empresa. Tal como visto anteriormente, quando os colaboradores estão profundamente envolvidos acabam por experimentar um sentimento de valorização, o que eleva a sua produtividade. Em contraste, um ambiente organizacional desfavorável e uma cultura percebida negativamente podem ter um impacto prejudicial no bem-estar e na eficiência dos colaboradores, repercutindo nos resultados e no crescimento da própria organização (Antunes & Neto, 2023). Desta forma, é possível adquirir compreensão acerca da cultura e clima organizacional sem necessariamente ser preciso a participação em conversas diretas com os membros da organização ou vivenciar a dinâmica de trabalho. Isto proporciona ao indivíduo o direito de fazer escolhas informadas antes de comprometer o seu tempo e trajetória profissional ao considerar uma afiliação com a empresa em questão. Além disso, para aqueles que já estão dentro da organização, acabam por poder contribuir anonimamente para este mecanismo de avaliação, sem que isso coloque em risco a sua carreira profissional (Antunes & Neto, 2023).

Tal como é de extrema importância a definição da proposta de valor, comunicá-la eficazmente aos possíveis colaboradores também desempenha um papel crucial. A escolha do canal de comunicação para transmitir essa mensagem deve ser feita de forma estratégica com o intuito de alcançar o público-alvo de forma precisa (Chhabra & Sharma, 2014). Com os potenciais candidatos a procurar informações no Google, redes sociais, plataformas de emprego, entre outros tipos de ferramentas para encontrar informação, a gestão eficaz destes canais tornou-se de extrema importância para assegurar uma visibilidade proativa (Chhabra & Sharma, 2014). A empresa precisa assim de demonstrar tanto aos potenciais como aos atuais colaboradores que oferece uma experiência de trabalho excepcional, sendo importante que esta comunicação seja feita externamente e internamente. A comunicação externa deve promover uma visão positiva da organização enquanto empregadora de qualidade para potenciais candidatos. Neste contexto, os valores e a cultura organizacional devem ser destacados, visando atrair indivíduos alinhados com os valores da empresa, que também seriam candidatos mais compatíveis. Já a comunicação interna concentra-se na divulgação

da marca empregadora aos colaboradores atuais durante todas as etapas de emprego (Gilani & Cunningham, 2017).

Este tipo de comunicação fomenta uma conexão genuína com a marca e permite que os colaboradores "vivenciem" a mesma, adotando comportamentos e mentalidades alinhados aos princípios da organização. A adoção destes comportamentos está diretamente relacionada à lealdade e ao comprometimento com a marca, indicando que a retenção de talentos é positivamente influenciada pelo processo de construção da marca empregadora dentro do ambiente organizacional (Gilani & Cunningham, 2017). Para garantir uma representação uniforme do empregador, é essencial manter a precisão e a congruência na comunicação tanto interna quanto externa (App et al., 2012). Os profissionais de comunicação têm, assim, o dever de elaborar estratégias de comunicação e partilhar mensagens com o intuito de introduzir aos potenciais colaboradores os valores e a ética da organização, sendo estes elementos essenciais na constituição da verdadeira essência do *employer branding* (Verčič, 2021).

Atualmente, a sociedade encontra-se perante uma transformação digital acelerada e, portanto, é imperativo que os profissionais ajustem constantemente as estratégias das organizações para atender às constantes mudanças das expectativas dos colaboradores e do ambiente empresarial (Mihalcea, 2017). A construção de uma marca empregadora sólida obriga, portanto, a muito mais do que apenas comunicar de forma consistente a promessa. É necessária uma administração cuidadosa e coesa dos diversos elementos que moldam a vivência quotidiana dos colaboradores em relação à marca (Barrow & Mosley, 2005). As organizações devem assim dedicar-se à criação de estratégias eficazes, abrangentes e práticas para ultrapassarem os diversos desafios que vão surgindo (Bhatnagar & Srivastava, 2008) e poderem adaptar-se às constantes mudanças do futuro.

Logo, é possível aprimorar a atratividade global de uma marca empregadora através dos procedimentos de recrutamento e do aperfeiçoamento do pacote de benefícios, assim como mediante uma comunicação mais nítida e de uma gestão eficaz do contrato psicológico, mais propriamente das expectativas dele decorrentes (Antunes & Neto, 2023). Devido à correlação entre previsões realistas do trabalho e a redução da rotatividade, conforme apontado por

Biswas e Suar (2016), torna-se imperativo que os empregadores ofereçam projeções aos candidatos que correspondam à realidade, evitando, assim, a formação de expectativas infundadas. Uma previsão do tipo de trabalho que seja cuidadosamente elaborada e alinhada com as características reais contribui de maneira substancial para a melhoria da proposta de valor (Biswas & Suar, 2016).

Visto que o desenvolvimento de uma forte marca empregadora pode ser interpretado de diversas formas nos vários contextos, no próximo subcapítulo será abordado o *employer branding* num contexto específico, nomeadamente o de Portugal, com o intuito de compreender de forma geral como se tem desenvolvido a construção de marcas empregadoras atrativas no país.

1.3. Visão geral do contexto do *employer branding* em Portugal

Conforme reportado por Oliveira (2022), tendo como base os estudos da Manpower (2021), praticamente 70% dos empregadores a nível global enfrentam desafios significativos no que toca ao recrutamento de novos colaboradores, marcando este o valor mais alto desde 2006. Em Portugal, esta taxa atinge os 60%, representando um aumento de três pontos percentuais em relação aos números registados em 2019 (Oliveira, 2022). Apesar de Portugal apresentar competitividade no que diz respeito à atração de talentos (Oliveira, 2022), este indicador reflete de maneira substancial as dificuldades que as empresas têm enfrentado. Isto pode ser explicado através da forma de pensar das várias gerações que olham o conceito de emprego de maneira diferente e, portanto, é crucial que as organizações consigam acompanhar estas constantes mudanças (Randstad Portugal, 2022).

No que toca ao ano de 2023, a Randstad (empresa que ocupa a posição de destaque no setor de Recursos Humanos em âmbito global e que se apresenta como líder neste mercado em Portugal) (Randstad Portugal LinkedIn, n.d.), divulgou os resultados do estudo *Randstad Employer Brand Research 2023*, que é considerado o maior estudo independente sobre *employer branding* que analisa as perceções relacionadas ao mercado de trabalho e aos 150 principais empregadores em Portugal, revelando quais as empresas e setores mais atraentes para se trabalhar no país (Estagiar.pt, 2023). De acordo com os resultados do estudo, as

empresas mais atraentes para trabalhar em Portugal são a Microsoft, a Delta Cafés e a Hovione, ocupando o topo do ranking. As organizações Bosch e OGMA completam o grupo das cinco primeiras posições mais cobiçadas (Ferreira, 2023c). Além destas, a Siemens, a CUF, a Nestlé, a Volkswagen a Group Services e a Ikea Portugal compõem o top dez das empresas mais atraentes. No que se refere aos setores, destaca-se a área da saúde como a mais atrativa para os portugueses em termos de emprego, seguida pelo turismo, desporto e entretenimento, bem como o setor de TI (tecnologias da informação), consultoria e telecomunicações (Ferreira, 2023b). O setor que apresentou o maior progresso em comparação com anos anteriores foi o de FMCG (*Fast-Moving Consumer Goods*) e indústria alimentar (Estagiar.pt, 2023). No entanto, apesar destes resultados, a análise evidencia que os empregadores locais estão aquém em relação a determinados aspetos considerados cruciais pelos trabalhadores (Mateus, 2023).

O estudo da Randstad revelou que, em Portugal, os atributos que tornam um empregador atrativo são a garantia de uma política de salários e benefícios justos alinhada ao cenário económico, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, um ambiente de trabalho positivo, programas de progressão de carreira e estabilidade laboral (Mateus, 2023). No entanto, os dados ressaltam que, embora um salário atrativo lidere a lista de fatores para classificar o “empregador ideal”, esse mesmo indicador ocupa a última posição na especificação de ofertas por parte dos empregadores. A estabilidade em relação ao emprego a longo prazo e a localização surgem também como os principais elementos assinalados pelos entrevistados ao avaliar o seu empregador atual. No entanto, a capacidade de alcançar um equilíbrio entre vida pessoal e profissional é o segundo ponto que os participantes priorizam em relação a um empregador (Ferreira, 2023c).

Segundo o mesmo estudo da Randstad, 55% dos trabalhadores já deixaram ou consideraram deixar o emprego devido a salários baixos que não são suficientes para acompanharem o constante aumento do custo de vida. Esta percentagem é mais elevada entre as mulheres (57%), bem como entre aqueles que estão ativamente à procura de emprego (63%) (Mateus, 2023). No entanto, os inquiridos indicaram também que os benefícios tangíveis não são o único fator decisivo ao considerar uma mudança de emprego. Os participantes mais jovens, particularmente, entre 18 e 24 anos, atribuem menos importância (79%) aos benefícios

materiais em comparação com outros grupos etários. Nessas circunstâncias, as relações com líderes e colegas são altamente valorizadas (Ferreira, 2023c).

Uma vez que as expectativas em relação ao trabalho se alteram conforme as gerações, existindo diferenças significativas relativamente às propostas de valor, segundo Oliveira (2022), no que toca à geração Z em Portugal, é essencial que a proposta de valor das organizações se foque: na remuneração (adequada à função); em benefícios (personalizados e adequados a cada colaborador); na flexibilidade (autonomia no que toca ao horário e local de trabalho); na progressão na carreira (focada na aprendizagem contínua e na promoção); no ambiente positivo (espírito de equipa e tolerância); no propósito da função (em sintonia com o da organização) e na sustentabilidade (preocupação social e ambiental da marca). Segundo a Randstad Portugal (2020), é possível ainda ter em conta que esta geração valoriza um ambiente de trabalho positivo mais do que a estabilidade no emprego. Já os *millennials* e a geração X priorizam um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional, além da estabilidade no trabalho oferecida pelo empregador. Os *baby boomers* tendem a escolher um empregador com base em salário e benefícios, embora a localização também possa influenciar a decisão destes quando consideram mudar de emprego.

Nas organizações portuguesas, as estratégias de *employer branding* demonstram ter, portanto, um papel cada vez mais relevante. No entanto, muito trabalho há ainda por ser feito neste campo uma vez que, muitas vezes, as organizações ficam aquém das expectativas dos colaboradores (Oliveira, 2022). Segundo Isabel Roseiro, Diretora de Marketing da Randstad Portugal (Ferreira, 2023c), cada organização deve realizar a sua própria análise para evitar a discrepância entre a perceção dos colaboradores e a realidade dentro das empresas. Aliás, os resultados do estudo presente neste subcapítulo apontam para o caminho possível para as empresas enfrentarem os desafios presentes no mercado de trabalho e conseguirem perceber as expectativas dos colaboradores atuais e potenciais adequando as suas respostas às mesmas. Num contexto centrado na economia de talentos e intensa competição entre as empresas para atrair e reter os melhores profissionais, estes indicadores emergem como elementos de importância crucial para distinguir os melhores empregadores no mercado português (Mateus, 2023).

Capítulo 2 – Inclusão

2.1. A inclusão e a diversidade no contexto organizacional

Durante o século XXI, o ambiente empresarial intensificou a sua atenção na promoção da diversidade e da inclusão. Segundo Garg e Sangwan (2021), os principais motivos para esta transformação incluem o aumento da representação das mulheres no mercado de trabalho, a inclusão de indivíduos de diversas origens e com diferentes características e a convivência entre várias gerações. A gestão da diversidade tem vindo a tornar-se um imperativo de negócio crucial. Vários autores argumentaram que os esforços atuais em prol da diversidade deram origem ao conceito de inclusão e, portanto, como resultado, por volta de 1990, o termo “inclusão” passou a estar intrinsecamente ligado à diversidade (Garg & Sangwan, 2021). Segundo Mousa (2021), existe uma tendência cada vez maior entre os colaboradores em se associarem a instituições que demonstram respeito pelas diferenças. Como resultado, as organizações passaram a rever e a atualizar regularmente as suas políticas e práticas relacionadas à diversidade com o objetivo de criar ambientes de trabalho inclusivos que promovam a justiça, o envolvimento, a tolerância e a igualdade de oportunidades para todos os colaboradores, independentemente das suas características (Mousa, 2021).

De acordo com Puritty et al. (2017), embora relacionados, os conceitos “diversidade” e “inclusão” possuem diferenças significativas, não sendo possível abordar um sem mencionar o outro. De uma forma simples, enquanto a diversidade se refere às diferentes características presentes dentro de um grupo, a inclusão diz respeito à maneira como os membros desse grupo são tratados e como se sentem em relação a isso (Puritty et al., 2017). Não obstante a diversidade ser um fenómeno que sempre existiu nas sociedades (incluindo nas organizações), a sua crescente visibilidade nas forças de trabalho contemporâneas pode ser atribuída a diversos fatores, como globalização, legislação antidiscriminação e mudanças demográficas. Apesar da sua longa presença, definir diversidade não parece uma tarefa fácil, isto porque, primeiramente, a diversidade abrange características tanto visíveis quanto não visíveis e pode ser subjetiva, já que depende da perceção individual de semelhança ou diferença em relação aos outros. Além disso, a diversidade varia conforme o contexto, pois

os indivíduos são considerados "diferentes" apenas quando comparados a outros no seu ambiente (O'Donovan, 2017).

Com um foco mais centrado no ambiente de trabalho, O'Donovan (2017) (baseado nos estudos de Griffin e Moorhead) definiu a diversidade como as semelhanças e as discrepâncias nas características dos colaboradores dentro das organizações, englobando aspetos como idade, género, herança étnica, competências físicas, deficiências, raça e orientação sexual. De acordo com Nair e Vohra (2015), a diversidade pode ser compreendida como a convergência de uma variedade de características presentes numa força de trabalho, exercendo uma influência significativa sobre a forma como os indivíduos percebem, experimentam e se comportam em contexto profissional. Segundo Tan (2019), a diversidade exige que se analise a composição de um grupo como um todo de forma a assegurar que as diversas perspetivas estejam devidamente representadas. Reconhecendo o impacto positivo que uma equipa diversificada confere a uma organização, é possível potencializar a criatividade e a inovação, promover oportunidades de liderança e aprimorar as possibilidades de crescimento. Tal como afirmado por Tan (2019) "a força está na diferença, não nas semelhanças" (p. 30).

O problema que surge é que o foco excessivo na promoção da diversidade não aborda necessariamente os preconceitos persistentes relacionados ao género, raça, etnia, deficiência e outros, que muitas vezes refletem estereótipos culturais amplamente difundidos. Desta forma, caso não exista um foco sólido no estudo sobre a inclusão e na transformação da cultura institucional para enfrentar os efeitos desses preconceitos, torna-se difícil criar uma comunidade verdadeiramente equitativa, onde todos se sintam completamente bem-vindos e valorizados (Puritty et al., 2017). Segundo Garg e Sangwan (2021), a análise do conceito de inclusão deve ser abordada de maneira integrada à diversidade, a fim de explorar questões cruciais relacionadas à otimização do potencial presente numa força de trabalho diversificada. Aliás, de acordo com Barak et al. (2016), gerir a diversidade refere-se a ações organizacionais destinadas a promover uma maior inclusão entre colaboradores. Neste sentido, a perceção dos esforços organizacionais de diversidade diz respeito à maneira como os colaboradores percebem o apoio da organização na promoção de um ambiente inclusivo.

A implementação de políticas e práticas de gestão de diversidade acabam por criar um ambiente de trabalho mais equitativo (Barak et al., 2016).

Assim, a abordagem ideal para promover a diversidade nas organizações deve ser inclusiva. Uma abordagem inclusiva na gestão da diversidade envolve o reconhecimento, a valorização e a integração das diferenças. Neste contexto, as diversas vozes são consideradas legítimas e vistas como oportunidades para abrir novos horizontes. Estas vozes não são apenas ouvidas, mas também incorporadas nos processos de tomada de decisão e resolução de problemas desempenhando ainda um papel ativo na promoção da criatividade, inovação e, por fim, na contribuição para o desempenho bem-sucedido da empresa (O'Donovan, 2017). De acordo com Mousa (2021), a inclusão organizacional acaba por ser considerada um resultado positivo da diversidade. Aliás, segundo Barak et al. (2016), o processo de aumentar a representação da diversidade e alcançar a inclusão na força de trabalho é delineado como um ciclo de duas fases: a primeira fase é de natureza reativa, envolvendo a atração e a contratação de uma força de trabalho mais diversificada pelas organizações e a segunda fase é considerada proativa, com as organizações a dedicarem os seus esforços à gestão dessa diversidade, visando aprimorar a inclusão e impulsionar a eficácia organizacional.

Segundo Mousa (2021), o conceito de inclusão no contexto laboral surgiu, portanto, em 1980; no entanto, apenas em 1990 começou a ser estudado e visto segundo duas escolas de pensamento distintas: os pensadores da primeira corrente de pensamento concentraram-se nas perceções individuais quanto ao grau de envolvimento, integração e igualdade que os trabalhadores experimentam nos seus locais de trabalho; e a segunda escola de pensamento direccionou a sua atenção para os procedimentos e ações implementadas por diferentes organizações para garantir o envolvimento e a harmonia no trabalho (Mousa, 2021). O tema da inclusão social, objeto de intensos debates, pode ser definido, segundo Vilela e Leite (2017), como um conjunto de medidas adotadas por entidades governamentais com o intuito de fomentar a participação de grupos minoritários e daqueles que são excluídos dos processos de tomada de decisão que afetam as suas vidas. De forma geral, o princípio da inclusão social parte do reconhecimento da diversidade como uma característica intrínseca à natureza humana e, portanto, a sociedade tem atualmente a responsabilidade de criar as condições estruturais, sociais e económicas necessárias para que todos os cidadãos possam

exercer os seus direitos, cumprir as suas obrigações e realizar os ajustes necessários para atender às necessidades da população. Para que uma sociedade alcance maior equidade e justiça, é fundamental promover a inclusão daqueles que, muitas vezes, são excluídos dos processos sociais (Vilela & Leite, 2017).

Dando um maior foco na inclusão em ambientes de trabalho, segundo Tan (2019), a inclusão refere-se à ação deliberada e constante para assegurar que indivíduos com diversas características tenham a oportunidade de participar plenamente em todas os aspetos do ambiente de trabalho, abrangendo inclusive cargos de liderança e o processo de tomada de decisão. É o modo pelo qual pessoas de *backgrounds* diferentes são reconhecidas e apreciadas como membros respeitados e calorosamente acolhidos numa organização ou numa comunidade. Shore et al. (2011) corroboram esta definição argumentando que a inclusão pode ser definida como o grau em que um colaborador é acolhido e considerado parte integrante pelos outros membros num ambiente organizacional. Quando os indivíduos se sentem socialmente incluídos, conseguem ter acesso às informações necessárias dentro da organização para se integrarem no grupo e desempenharem eficazmente as suas funções (Shore et al., 2011). Além disso, ao experimentarem esta inclusão social, desenvolvem confiança de que as suas tentativas de efetuar mudanças nas suas funções ou na organização serão bem recebidas pelos colegas. Assim, as relações sociais satisfatórias podem promover resultados positivos na socialização e na integração (Miller & Manata, 2023).

A sensação de inclusão é impulsionada pela perceção de justiça, respeito, valorização e pelo sentimento de pertença (Nair & Vohra, 2015). Segundo O'Donovan (2017), é possível compreender que a inclusão é um conceito multidimensional que opera em diversos níveis, incluindo a dimensão micro, que se refere à dinâmica interna da organização, bem como a inclusão de indivíduos, grupos e processos organizacionais, e a dimensão macro, que envolve outras partes interessadas, comunidades, sociedades e até mesmo países (Booyesen, 2013). De acordo com Barak (2015), a inclusão engloba equidade nas práticas laborais, uma cultura organizacional inclusiva e a inclusão através da participação. Para que um indivíduo se sinta verdadeiramente incluído no seu trabalho, além do sentimento de pertença (um dos principais elementos da inclusão), existe outra necessidade fundamental que deve ser atendida: a necessidade de singularidade. Isto ocorre porque, se promover um senso de

pertença exigir que os colaboradores renunciem às suas características individuais, a inclusão deixa de ser autêntica (Barak, 2015). Quando os colaboradores se sentem incluídos, não só acreditam que são tratados de maneira justa e com respeito, mas também que a organização reconhece e aprecia a sua singularidade (Nair & Vohra, 2015). De acordo com Brimhall et al. (2017), segundo a Teoria da Identidade Social, pertencer a um grupo pode fortalecer o senso de comunhão entre os seus membros. Quando os integrantes do grupo percebem semelhanças entre si e os outros à sua volta, a confiança e aceitação mútua aumentam. No entanto, perceber essa comunhão entre os membros do grupo é apenas uma parte do que contribui para a sensação de inclusão. É também necessário que o colaborador seja valorizado e aceite pelas suas características individuais e únicas (Brimhall et al., 2017).

Além da Teoria da Identidade Social, Brimhall et al. (2017) abordou ainda a Teoria da Distinção Ótima para completar a ideia de pertença e singularidade. Esta teoria sugere que os indivíduos procuram um equilíbrio entre se sentirem semelhantes aos outros membros do grupo e o reconhecimento das suas características distintas como indivíduos. A inclusão é, portanto, promovida quando se alcança um equilíbrio entre fazer parte de um grupo e ser apreciado pelas suas características únicas como indivíduo. À medida que os indivíduos percebem que desempenham um papel significativo na organização e que os seus talentos e características únicas são reconhecidos e valorizados, os seus sentimentos de inclusão fortalecem-se (Brimhall et al., 2017). Segundo o exemplo apresentado por Barak (2015), uma gerente afro-americana que não tem o seu caráter único reconhecido e é esperado que trabalhe como qualquer outro gerente na organização pode sentir que pertence ao grupo, mas não tem a sua singularidade reconhecida. Por outro lado, se um colaborador é valorizado pela sua singularidade – como um colaborador mais velho que é respeitado pela sua experiência e conhecimento, mas não é convidado a participar em reuniões ou atividades sociais –, então a sua necessidade de singularidade é atendida, mas não a sua necessidade de pertença. Para que os colaboradores se sintam plenamente incluídos, devem sentir que são membros valorizados do grupo de trabalho, experimentando situações que satisfazem tanto a sua necessidade de pertença quanto a sua necessidade de singularidade, conforme assinalado previamente (Barak, 2015).

Por outro lado, a falta de sentimento de pertença a uma equipa e a sensação de não ser valorizado como indivíduo podem conduzir à exclusão (Suresh & Dyaram, 2020) que consiste na combinação de um baixo sentimento de pertença e uma baixa valorização da singularidade. Isto ocorre quando um indivíduo não é reconhecido como um membro integral da organização, com um valor único no contexto de trabalho, enquanto outros colaboradores ou grupos são considerados membros integrais (Shore et al., 2011). Um indivíduo experimenta a exclusão quando não é tratado como um membro pleno e recebe sinais da organização de que não pode expressar a sua verdadeira identidade. Isto reduz, não apenas a sua satisfação no trabalho e o seu bem-estar, mas também a sua produtividade. A exclusão acaba por ter implicações desfavoráveis não só para os indivíduos como também para as organizações (Otten & Jansen, 2015). A visão que deve ser partilhada com os colaboradores das organizações é aquela que promove a realização total do potencial de cada pessoa dentro da equipa de trabalho (O'Donovan, 2017). No entanto, na ausência de um ambiente de inclusão, as fronteiras entre os membros podem persistir ou acentuar-se (Barak et al., 2016). Estas fronteiras dividem os indivíduos e alimentam a desconfiança e a má comunicação tendo como resultando, em última instância, um aumento de conflitos, afastamento e rotatividade (Barak et al., 2016). Quanto mais incluídos os colaboradores se sentirem no seu local de trabalho, maior será o nível de comprometimento organizacional, tendo como consequência uma redução da probabilidade de os mesmos deixarem a organização (Khan & Jabeen, 2019).

Considerando as características mencionadas anteriormente em relação aos elementos que compõem a verdadeira inclusão no ambiente de trabalho, de acordo com Nair e Vohra (2015), poderá agrupar-se o conceito de inclusão em dois níveis. O primeiro nível que envolve a igualdade e a participação, onde os colaboradores comparam como são tratados em relação a outros grupos de referência para avaliar, por exemplo, a justiça em termos de salários e recompensas. Como mencionado anteriormente, a valorização e o sentimento de pertença são um aspeto essencial da inclusão, o que significa que os colaboradores além de avaliarem se têm influência nas tomadas de decisão, estão também constantemente a avaliar se a sua singularidade é reconhecida e valorizada tanto pelo grupo quanto pela organização. O segundo nível de inclusão diz respeito a ter a oportunidade de se expressar e estabelecer conexões significativas (Nair & Vohra, 2015). Quando uma organização cria um ambiente

de inclusão, os colaboradores sentem que fazem parte da mesma equipa, promovendo um interesse comum entre os indivíduos na organização. Um ambiente de inclusão tem a capacidade de reduzir as barreiras pessoais que separam os colaboradores e aumentar a similaridade, bem como a capacidade de se relacionarem uns com os outros (Miller & Manata, 2023).

Para O'Donovan (2017), a promoção da inclusão pode também contribuir para o aumento da partilha de conhecimento, fortalecimento da coesão do grupo e a criação de um ambiente de trabalho mais positivo. Este aumento na partilha de conhecimento pode, por sua vez, facilitar uma colaboração mais eficaz entre diferentes departamentos, otimizando as operações comerciais. O fortalecimento da coesão do grupo e um ambiente de trabalho mais positivo têm o potencial de fomentar o desenvolvimento de uma cultura de equipa. Isto é reconhecido como um fator fundamental que contribui para a perceção de inclusão, e também pode, em última instância, melhorar o desempenho global do grupo (O'Donovan, 2017). Um ambiente de trabalho inclusivo está, portanto, correlacionado com atitudes positivas por parte dos funcionários, como um incremento na satisfação profissional, a promoção da segurança psicológica, o estabelecimento de confiança e o reforço da identidade de grupo (Brimhall & Barak, 2018). Pesquisas sugerem que os colaboradores que se sentem incluídos tendem a ter um aumento da confiança, bem-estar, estímulo à criatividade e à inovação. Além disso, a inclusão tem sido associada à redução de conflitos, stress e absentismo (Brimhall et al., 2017).

Suresh e Dyaram (2020) argumentam que os colaboradores cujas características distintas, como conhecimento, informações, experiências e opiniões, não são reconhecidas como importantes pelos colegas e superiores do grupo maioritário, tendem a sentir-se mais excluídos e menos conectados aos seus colegas e supervisores. Desta forma, os colaboradores pertencentes a minorias étnicas, devido à perceção de exclusão, podem sentir que não estão a contribuir o suficiente para as suas equipas e organizações. Como resultado, podem optar por se distanciar e ocultar o seu conhecimento. Aliás, comportamentos como *bullying*, difamação, incivilidade e cinismo (entre outras formas de exclusão percebidas no local de trabalho) acabam por ter um grande impacto na ocultação de conhecimento e na inibição das minorias (Suresh & Dyaram, 2020; Urtiz, 2023). Quando esta necessidade de

sentimento de pertença não é atendida, podem surgir resultados prejudiciais em termos cognitivos, emocionais, comportamentais e de saúde (Shore et al., 2011).

Segundo O'Donovan (2017), os colaboradores podem experimentar sentimentos de inclusão e exclusão simultaneamente, isto porque a inclusão é um conceito contextual, individual, momentâneo e sujeito a mudanças, acontecendo tanto no âmbito organizacional quanto no individual. Por exemplo, um indivíduo pode perceber a inclusão num ambiente específico, como com os seus colegas de equipa ou no seu departamento, mas pode não sentir a mesma inclusão em toda a organização (O'Donovan, 2017). Como resultado, este sentimento de inclusão ou exclusão pode influenciar fortemente a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores aos clientes, bem como a sua saúde mental e o funcionamento social dos próprios colaboradores (Barak, 2015). Portanto, o facto de um colaborador se sentir incluído num determinado contexto não implica automaticamente que essa sensação se estenderá a todos os outros contextos organizacionais, nem que essa percepção permanecerá constante ao longo do tempo (O'Donovan, 2017).

Para Sveinsdottir et al. (2022), a exclusão social sentida pelos colaboradores acaba por estar diretamente relacionada ao termo “estigma social”. A participação plena no ambiente de trabalho pode ser influenciada pelo estigma social bem como pela disposição dos empregadores e colaboradores em incluir indivíduos que enfrentam, por exemplo, diversos problemas de saúde (Sveinsdottir et al., 2022). Segundo Sveinsdottir et al. (2022), o estigma social envolve o desacreditar nas capacidades dos indivíduos com base em características consideradas socialmente indesejáveis. Os tipos centrais de estigma podem ser agrupados em categorias relacionadas à origem demográfica de um indivíduo, ao seu caráter e comportamento, ou a deficiências físicas e mentais. O estigma social pode manifestar-se na forma de ignorância, preconceito e discriminação, atuando como um obstáculo à empregabilidade que impede que indivíduos permaneçam ou até mesmo entrem no mercado de trabalho. Adicionalmente, estes sentimentos tendem a impactar negativamente o seu desejo e capacidade de contribuir efetivamente para a organização (Boekhorst, 2015).

Conforme citado anteriormente, é também fundamental reforçar que a criação de um ambiente de inclusão social desempenha um papel crucial na atração e retenção dos

candidatos mais qualificados. As organizações podem desenvolver políticas de diversidade e inclusão com o propósito específico de serem utilizadas como estratégias de recrutamento e retenção, expandindo assim o leque de talentos disponíveis para recrutamento, ao mesmo tempo que cultivam uma imagem de empregador que seja percebida como totalmente inclusiva (O'Donovan, 2017). De acordo com Hagner et al. (2015), isto sugere que existe uma relação entre a inclusão e as iniciativas de *employer branding*, indicando que a inclusão pode fortalecer a imagem da empresa como empregadora, enquanto a marca de empregador pode ser utilizada para enfatizar e realçar o compromisso com a inclusão (Hagner et al., 2015).

Embora seja notável o crescente aumento da visão positiva dos empregadores em relação à contratação de pessoas pertencentes a grupos minoritários, muitas vezes os empregadores adotam uma postura mais crítica quando se trata de avaliar aspetos específicos em relação a esses trabalhadores. Por exemplo, existem diversos obstáculos à contratação de pessoas com deficiência, incluindo a falta de compreensão em relação às questões relacionadas à própria deficiência, a necessidade de adaptações no ambiente de trabalho, preocupações acerca de possíveis despesas e o receio de enfrentar responsabilidades legais, como processos judiciais ou alegações de discriminação (Sveinsdottir et al., 2022). O estigma no local de trabalho acaba assim por criar um ambiente pouco recetivo para indivíduos com deficiências intelectuais e de desenvolvimento, levando, em última instância, a um comportamento de autoisolamento (Lysaght et al., 2017).

As organizações devem assim operar sob a premissa de que a inclusão não é um conceito estático, e as percepções dos colaboradores sobre a inclusão podem variar de acordo com o contexto. É importante que as organizações façam uma monitorização contínua da inclusão, garantindo que as percepções dos colaboradores sobre a inclusão se mantenham, mesmo quando estes operam em diferentes contextos (O'Donovan, 2017). Em contraposição aos ambientes de trabalho que não praticam a inclusão e exigem que os indivíduos se adaptem a sistemas de valores e práticas predefinidos, os locais de trabalho inclusivos fundamentam-se num conjunto de valores colaborativos, pluralistas, construídos de forma conjunta e em constante evolução. Esta abordagem baseia-se no respeito mútuo, na promoção da igualdade

de contribuição, na valorização da diversidade de perspectivas (envolvendo múltiplos pontos de vista) e na apreciação das diferenças (Booyesen, 2013).

Segundo Booyesen (2013), numa organização genuinamente inclusiva, todos os membros sentirão que pertencem, são valorizados e têm um papel significativo; ninguém se questionará: “E quanto a mim?”. Para criar uma cultura de inclusão numa organização, devem ser realizadas auditorias e diagnósticos abrangentes de modo a compreender a sua estrutura, cultura, sistemas, estratégias e práticas. Feito isto, o processo de mudança pode começar a mover a organização em direção a um ambiente mais inclusivo (Booyesen, 2013). No entanto, segundo Mousa et al. (2021), apesar da existência constante de apelos para a implementação da inclusão, esta meta continua longe de ser alcançada em muitos ambientes de trabalho. Neste contexto, torna-se urgente que as organizações adotem medidas proativas e contínuas para promover a diversidade e a inclusão, que poderão passar por reforçar a implementação de estratégias de inclusão, a educação e sensibilização dos colaboradores, bem como a criação de políticas que promovam um ambiente verdadeiramente inclusivo e igualitário.

2.2. O papel da liderança na construção de ambientes de trabalho inclusivos

Segundo Boehm e Dwertmann (2015), para se criar um ambiente de trabalho inclusivo é importante ter em consideração um modelo composto por três *clusters*, sendo eles a liderança, um clima inclusivo e práticas de apoio de recursos humanos. Para estes autores, existe uma falha na pesquisa sobre a importância do papel da liderança na construção de um ambiente de trabalho inclusivo, aliás, a qualidade da liderança numa organização desempenha um papel fundamental na promoção da inclusão. De acordo com Brimhall et al. (2017), a liderança tem a capacidade não só de afetar o desempenho dos colaboradores, mas também molda a percepção que os mesmos têm do ambiente de trabalho. Existem vários tipos de liderança, no entanto, a Teoria *Leader-Member Exchange* (LMX) parece ser a mais abordada quando o assunto é a inclusão, tornando-se uma abordagem valiosa para estudar os impactos da liderança em ambientes de trabalho – uma vez que se concentra principalmente na dimensão relacional da liderança (Brimhall et al., 2017).

Este tipo de liderança foi estabelecido para avaliar a qualidade dos relacionamentos entre os líderes e os seus seguidores, sugerindo que os líderes desenvolvem diferentes tipos de relacionamentos com os mesmos, variando de relacionamentos de alta qualidade, caracterizados por confiança mútua e apoio recíproco, a relacionamentos mais formais e de qualidade inferior (Boehm & Dwertmann, 2015). De acordo com a teoria LMX, os líderes têm a capacidade de influenciar a forma como os colaboradores se avaliam no seu ambiente de trabalho através da qualidade das suas interações com eles. Quando um líder trata um seguidor como um membro importante da organização, os outros colaboradores têm maior probabilidade de aceitar esse indivíduo como um membro valioso do grupo. Como resultado, quando os colaboradores se sentem aceites e valorizados pelos seus líderes e colegas, experimentam um maior senso de inclusão na organização (Brimhall et al., 2017).

Estas ações de liderança contribuem para a criação de um ambiente de grupo onde todos os membros podem desenvolver relacionamentos LMX de alta qualidade (Shore et al., 2011). Aliás segundo Boehm e Dwertmann (2015), para os colaboradores, especialmente aqueles que fazem parte de grupos minoritários, relacionamentos LMX de alta qualidade possuem várias vantagens, já que têm a capacidade de criar um ambiente com maior segurança psicológica. Isto significa que os colaboradores se sentem mais seguros para serem autênticos e expressar as suas opiniões e ideias sem medo de retaliação ou julgamento. Adicionalmente, estes relacionamentos de alta qualidade que são estabelecidos dentro de uma equipa tendem a melhorar a eficácia do grupo de várias maneiras: os conflitos de relacionamento diminuem, enquanto a comunicação, o trabalho em equipa e a partilha de ideias aumentam, contribuindo para um ambiente harmonioso e produtivo (Boehm & Dwertmann, 2015).

De acordo com Boehm e Dwertmann (2015), outro termo que está associado à alta qualidade de um relacionamento LMX é a baixa diferenciação. Quando se aborda este conceito, significa que os líderes evitam a formação de grupos, procurando estabelecer relacionamentos semelhantes com todos os seus colaboradores. Isto significa que os líderes partilham informações e orientação de forma bastante equitativa entre todos os membros da equipa. Esta abordagem demonstra ser, mais uma vez, benéfica para grupos heterogéneos. A combinação entre relacionamentos de LMX de alta qualidade e de baixa diferenciação na

forma em como o líder se relaciona com diferentes membros, dá o mote para o aprofundamento do conceito de liderança inclusiva. Este está relacionado com a capacitação dos membros da equipa, abrindo espaço para uma influência bidirecional e aproveitando as competências únicas de cada colaborador (Boehm & Dwertmann, 2015). Os líderes inclusivos devem demonstrar imparcialidade, evitando que os seus próprios valores influenciem as suas decisões, enquanto respeitam as necessidades e opiniões de todos. Devem, portanto, equilibrar valores, perspectivas e crenças divergentes existentes nos grupos (Booysen, 2013).

De forma a perceber melhor como se desenvolvem os relacionamentos baseados na teoria LMX, de acordo com Brimhall et al. (2017), o relacionamento entre o líder e os colaboradores passa por três etapas: na primeira etapa, o líder procura compreender as capacidades, motivações e ainda as limitações dos seus colaboradores. Esta compreensão é, na maioria das vezes, percebida através das tarefas e responsabilidades que o próprio líder atribui aos colaboradores, observando as suas reações, comportamento e *feedback* a essas atribuições, decidindo se deve atribuir-lhes mais tarefas. Uma vez que a LMX é sobretudo relacional, esta etapa é crucial na construção do relacionamento líder-colaborador. Na segunda etapa, este relacionamento começa a ser definido, e as expectativas mútuas entre o líder e os colaboradores começam a solidificar-se. Por fim, dá-se a última etapa onde o relacionamento entre o líder e os colaboradores é caracterizado por expectativas mútuas, tornando-se relativamente estáveis ao longo do tempo (Brimhall et al., 2017). Um líder verdadeiramente inclusivo acaba por direcionar a sua atenção para os seus colaboradores levando em consideração as suas perceções e valores individuais, demonstrando sensibilidade às necessidades e limitações dos mesmos (Nguyen et al., 2023). Os líderes são percebidos pelos colaboradores como indivíduos credíveis, respeitosos e confiáveis, uma vez que as suas ações e comportamentos estão em harmonia com as suas crenças e valores. Em vez de tentarem forçar ou convencer os colaboradores, verdadeiros líderes modelam o desenvolvimento dos seus colaboradores através dos seus próprios valores e comportamentos (Boekhorst, 2015).

Embora os líderes possam inicialmente estabelecer relacionamentos de alta ou baixa qualidade com os colaboradores, é preciso ter em conta que ambos os tipos de

relacionamentos têm o potencial de se desenvolver e aprimorar com o passar do tempo. De acordo com Brimhall et al. (2017), esta visão de longo prazo encontra fundamento na Teoria Psicológica do Efeito de Exposição, que argumenta que a exposição repetida a uma pessoa tende a gerar atitudes positivas em relação à mesma. Isto sugere que os relacionamentos baseados na LMX têm, portanto, a capacidade de evoluir e melhorar, não tendo de existir necessariamente uma estagnação no relacionamento (Brimhall et al., 2017). Os líderes, são considerados “modelos” a seguir e, portanto, estabelecem padrões de comportamento apropriados e esperados. Os colaboradores não apenas imitam esses comportamentos, como também aprendem quais comportamentos são adequados em ambiente de trabalho através da exposição contínua ao líder. Comportamentos que levam a resultados positivos tendem a ser replicados, enquanto comportamentos que resultam em punição ou não oferecem recompensas têm menos probabilidade de serem repetidos. Os colaboradores absorvem estas informações e começam a reproduzir comportamentos semelhantes (Boekhorst, 2015). Os líderes de grupos onde coexiste a diversidade, devem, portanto, demonstrar comportamentos alinhados com os valores do grupo, que enfatizam a aceitação de todos os membros e os modos de conduta necessários para atingir os objetivos do grupo (Brimhall et al., 2017).

A extensão em que os líderes demonstram comportamentos inclusivos de forma visível tem um impacto significativo na capacidade dos colaboradores de aprenderem por observação. Líderes que exibem comportamentos inclusivos facilmente observáveis oferecem aos seguidores a oportunidade de prestarem atenção e tomarem consciência desses comportamentos. Por outro lado, comportamentos que ocorrem de forma mais discreta, ou seja, são menos visíveis, tornam mais desafiador para os colaboradores recolherem informações necessárias sobre esses comportamentos. A visibilidade dos comportamentos inclusivos acaba por facilitar a retenção precisa das características comportamentais fortalecendo a formação de regras ou padrões de comportamento na memória dos colaboradores (Boekhorst, 2015). No entanto, é preciso ter em conta que se estes comportamentos não forem ao encontro de comportamentos próprios da inclusão, podem acabar por agravar preconceitos e estereótipos existentes, incentivando a discriminação. Isto significa que os líderes têm a capacidade de atuar como modelos positivos ou negativos e influenciar fortemente como os colaboradores vêm e se comportam na organização (Boehm & Dwertmann, 2015).

Os líderes desempenham, portanto, um papel fundamental na experiência dos colaboradores, uma vez que frequentemente têm influência sobre o acesso dos subordinados a recompensas e oportunidades (Brimhall et al., 2017). Está demonstrado que expressar reconhecimento pelas contribuições dos membros do grupo e encorajar ativamente os membros a compartilharem as suas opiniões são ações de liderança que promovem a inclusão (Shore et al., 2011). Aliás, segundo Boekhorst (2015), verdadeiros líderes desempenham um papel crucial na promoção de um ambiente de inclusão, uma vez que a ética está no centro da sua liderança.

Não obstante a liderança constituir um pilar fulcral na tentativa de construir um ambiente de trabalho mais inclusivo, é necessário perceber fundamentalmente a opinião dos colaboradores constituindo esta uma fonte de dados extremamente valiosa para avaliar a inclusão nas organizações. Importa destacar que, sendo um tema relevante, a pesquisa rápida não chega: é necessária uma avaliação aprofundada por parte da organização no sentido de avaliar a perspectiva dos colaboradores sobre a temática da inclusão no contexto laboral. Neste sentido, um contributo relevante a indicar é o de Romansky et al. (2021) (baseado nos estudos de Gartner), que construiu um modelo de inclusão baseado em diversos estudos académicos e entrevistas sobre inclusão, diversidade e equidade, que se centra em sete dimensões: o tratamento justo, a integração das diferenças, a tomada de decisões, a segurança psicológica, a confiança, o sentimento de pertença e a diversidade. Esta análise permitiu que as organizações pudessem obter uma visão abrangente da inclusão com apenas sete perguntas. Essas sete perguntas oferecem uma maneira eficaz de medir a inclusão nas organizações através da perspectiva dos funcionários (Romansky et al., 2021). Os colaboradores possuem, portanto, um papel importante a desempenhar na promoção de uma cultura organizacional inclusiva. No entanto, além do *feedback* que podem oferecer, é importante que adotem uma atitude de abertura e diálogo, promovendo a aprendizagem mútua (O'Donovan, 2017).

Além do ponto de vista dos colaboradores, é também importante compreender as ações que os líderes podem tomar para tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo. Com base nos resultados das perguntas feitas aos colaboradores (em linha com o modelo das sete dimensões de Gartner), as medidas a adotar poderão passar (Romansky et al., 2021):

- pela organização de sessões de escuta onde os líderes interagem diretamente com os colaboradores que têm oportunidade de expressar as suas opiniões, experiências e preocupações, ajudando assim os líderes a identificar os desafios específicos enfrentados por cada grupo de colaboradores (Romansky et al., 2021);
- pela própria autoavaliação dos líderes onde os mesmos devem refletir sobre o seu estilo de gestão e abordagem procurando maneiras de demonstrar comportamentos conhecidos por promover a inclusão (Romansky et al., 2021), devendo ser encorajados a desenvolver competências que lhes permitam distinguir entre a intenção por trás das suas ações e o impacto percebido. Isto porque o comportamento de um membro do grupo dominante em relação a um membro do grupo subordinado pode ser benevolente em intenção, mas prejudicial na percepção (O'Donovan, 2017);
- pela vigilância onde os líderes podem criar canais de denúncia e sistemas de *feedback* confidencial para que os colaboradores se sintam à vontade para denunciar qualquer tipo de discriminação (Romansky et al., 2021);
- pela mudança em processos organizacionais onde os líderes podem garantir que os processos como recrutamento e avaliação de desempenho sejam regularmente examinados quanto à equidade (Romansky et al., 2021).

Os líderes devem, portanto, compreender que a inclusão abrange opiniões e perspectivas diversas assim como abordagens de trabalho alternativas tendo sempre em consideração que a promoção da inclusão no local de trabalho permite novas aprendizagens, abrindo ainda novos horizontes. No entanto, devem também reconhecer que a inclusão exige, muitas vezes, um reaprender e desaprender (O'Donovan, 2017). Apesar de todas as ações que os líderes podem tomar para promover ambientes de trabalho mais inclusivos, ainda existem muitas dúvidas e barreiras no que toca à contratação de pessoas provenientes de grupos minoritários, especialmente de pessoas com deficiência. Entende-se, portanto, que ainda há um longo caminho a percorrer para assegurar que as pessoas com deficiência desfrutem de igualdade de oportunidades no mercado de trabalho.

2.3. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

Segundo Kuznetsova e Bento (2018), desde a década de 1970 tem existido uma abordagem política com o objetivo de eliminar as barreiras sociais que têm excluído pessoas com deficiência. Estes esforços têm-se resumido à promoção da não discriminação, garantindo tratamento igualitário e criando ambientes acessíveis para todas as pessoas (Kuznetsova & Bento, 2018). A União Europeia e a Convenção das Nações Unidas estabeleceram diretrizes sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência argumentando que os empregadores têm a obrigação de fornecer condições apropriadas ou, se for o caso, realizar adaptações no local de trabalho. Esta visão está fundamentada na noção de justiça, que reconhece o direito de todos os indivíduos de não só desenvolver as suas competências, como também alcançar satisfação, respeito e autoestima através da sua aceitação no mercado de trabalho (Lysaght et al., 2017). As diretrizes estabelecidas permitem que pessoas com deficiência tenham acesso e participem no ambiente empresarial e ainda desfrutem de oportunidades de emprego (Kuznetsova & Bento, 2018).

A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável das Nações Unidas apela urgentemente para a ação de todos os países, independentemente do seu nível de desenvolvimento, exigindo medidas transformadoras com o propósito de orientar o mundo em direção a um futuro sustentável (Suresh & Dyaram, 2020). De acordo com Bonaccio et al. (2020), a taxa de emprego entre pessoas com deficiência ainda é significativamente inferior quando comparada aos indivíduos sem deficiência, mesmo quando possuem níveis de educação semelhantes. Desta forma, os objetivos primordiais desta agenda destacam a importância de reduzir as disparidades existentes entre diversos estratos da sociedade, particularmente em grupos vulneráveis. A deficiência é mencionada em diversos aspetos dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com ênfase especial em áreas como educação, emprego, igualdade e acessibilidade. Os ODS concentram os seus esforços na promoção do emprego pleno, produtivo e decente para todas as pessoas, incluindo para aqueles com deficiência (Suresh & Dyaram, 2020).

De acordo com Nota et al. (2014), o tipo de deficiência é identificado como um fator crítico que influencia as atitudes dos empregadores em relação à contratação de pessoas deficientes.

Os autores (baseado nos estudos de Stone e Colella (1996)) sugerem ainda que a progressividade, cronicidade e visibilidade de uma deficiência desempenham um papel fundamental na probabilidade de uma pessoa com deficiência ser estigmatizada por observadores, o que, por sua vez, gera respostas emocionais negativas. De acordo com Sveinsdottir et al. (2022), trabalhadores com deficiências físicas geralmente recebem uma percepção mais positiva do que aqueles com deficiências intelectuais ou psiquiátricas, o que significa que o estigma relacionado a problemas de saúde mental é particularmente difundido enfrentando altas taxas de discriminação em todos os países e setores de emprego. Muitas vezes, os empregadores tendem a usar palavras mais negativas ao descrever indivíduos com doenças mentais em comparação a candidatos com deficiências físicas (Nota et al., 2014). Este desafio enfrentado por pessoas com deficiências intelectuais tem resultado na exclusão de oportunidades de trabalho convencionais (Down's Syndrome Association, n.d.; Kuznetsova & Bento, 2018; Urtiz, 2023). Além disso, segundo Novak et al. (2011), é preocupante observar que muitas pessoas com deficiência, especialmente intelectual, relatam experienciar isolamento social, mesmo quando integradas em ambientes inclusivos. Esta situação acaba por ser particularmente preocupante dado o papel vital dos laços sociais para o bem-estar pessoal.

De acordo com Novak et al. (2011), conforme estabelecido pela Lei de Assistência a Pessoas com Deficiências no Desenvolvimento e Declaração de Direitos de 2000, a inclusão diz respeito à aceitação e estímulo da participação de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho por parte daqueles sem deficiência. Isto possibilita que pessoas com deficiência estabeleçam relacionamentos e amizades, tenham pleno acesso e participação ativa e interajam regularmente com os demais colegas. Tendo em conta esta premissa, entende-se como lamentável que muitos colaboradores com deficiência não consigam, com frequência, alcançar uma verdadeira inclusão em ambientes de trabalho. Muitas vezes, encontram-se isolados nos seus locais de trabalho, desempenhando funções que envolvem pouca interação com outros colaboradores e seguindo horários que não coincidem com os dos mesmos (Novak et al., 2011). Dado que a percentagem de colaboradores com deficiência é geralmente baixa na maioria das organizações, surge uma questão relativamente à capacidade de os colaboradores com deficiência conseguirem atingir o limiar necessário para formar um grupo de grande significado dentro da sua equipa (Boehm & Dwertmann, 2015).

Segundo Boehm e Dwertmann (2015), isto levanta a hipótese de que os colaboradores com deficiência enfrentem o chamado “*status de token*”. Este *status* refere-se ao modo como as minorias são percebidas mais como representantes de uma determinada categoria e menos como indivíduos. As consequências associadas ao *status de token* vão desde o aumento de estereótipos e pressões injustas de desempenho até à criação de barreiras interpessoais e à falta de inclusão (Boehm & Dwertmann, 2015).

Apesar dos esforços para incluir pessoas com deficiência em ambiente laboral, de acordo com Iwanaga et al. (2018), existe uma grande disparidade entre as intenções declaradas e as ações efetivas das empresas em relação à inclusão destas pessoas no local de trabalho. Isto ocorre porque, embora muitos empregadores expressem atitudes positivas em relação à contratação de pessoas com deficiência, essas atitudes nem sempre se traduzem em efetivas (Iwanaga et al., 2018). Segundo Jammaers (2021), além das dificuldades na contratação, vários académicos destacam que continuam a existir fortes lacunas para com as pessoas com deficiência (especialmente intelectual) que se refletem na falta de remuneração (The Guardian, 2007), em contratos de trabalho temporários e de meio período e em empregos de baixa qualidade (Whitten & Bryant, 2018). Isto reflete-se numa menor satisfação no trabalho e em avaliações de desempenho mais baixas (Jammaers, 2021). Estas pessoas têm também menos oportunidades de progredir na carreira em comparação com os restantes colaboradores (Collier, 2016). Adicionalmente, está provado que um emprego remunerado oferece benefícios substanciais para a saúde e bem-estar das pessoas com deficiência, o que leva a crer que as lacunas existentes acabam por prejudicar fortemente a qualidade de vida destes indivíduos (Iwanaga et al., 2018; Mahy & Farrington, 2021).

Atualmente, e segundo Iwanaga et al. (2021), muitas clínicas de reabilitação vocacional concentram-se em melhorar as competências sociais e profissionais das pessoas com deficiência com o intuito de poderem competir no mercado de trabalho, no entanto, esta abordagem acaba por não considerar totalmente as necessidades e expectativas dos empregadores, não tendo em conta fatores relacionados com competências específicas que as empresas procuram, com o ambiente de trabalho e com a própria cultura empresarial. Este ponto torna-se crítico, uma vez que a interação entre o empregador, o ambiente de trabalho e o candidato desempenha um papel fundamental na contratação, retenção e no progresso na

carreira (Iwanaga et al., 2018). Além disso, é também frequente que os empregadores expressem preocupações acerca dos custos associados às adaptações necessárias para contratar e manter pessoas com deficiência no local de trabalho (Kuznetsova & Bento, 2018).

Segundo Kuznetsova e Bento (2018), os ajustes no ambiente de trabalho variam de acordo com as necessidades das pessoas com deficiência e podem incluir modificações em instalações e edifícios ou até mesmo a aquisição de tecnologia e equipamentos de apoio necessários, bem como a adaptação de tarefas e horários de trabalho. Muitas vezes, estas adaptações não representam custos significativos e podem mesmo ser benéficas tanto para os empregadores quanto para as pessoas com deficiência (Kuznetsova & Bento, 2018). É altamente provável que organizações que disponibilizem um maior número de adaptações ajustadas aos colaboradores com deficiência sejam percebidas como mais favoráveis aos olhos dos mesmos, sendo também mais propensas a incentivar a inclusão de maneira geral. No entanto, muitos colaboradores com deficiência (incluindo a deficiência intelectual) ainda enfrentam obstáculos no que diz respeito ao acesso a adaptações no ambiente de trabalho (Callison, 2023; Hyseni et al., 2023; Urtiz, 2023).

Segundo Iwanaga et al. (2018), é também importante que exista consciência por parte dos empregadores que, muitas vezes carecem de compreensão sobre os aspetos relacionados à saúde e ao bem-estar psicossocial das pessoas com deficiência. Aliás, conforme assinalado por Boehm e Dwertmann (2015) por Callison (2023) e pelo site Solh Wellness (2024), existem estereótipos negativos associados à deficiência (especialmente intelectual) que retratam estes indivíduos como vulneráveis, excessivamente sensíveis, inferiores, melancólicos, isolados, reservados, ressentidos e inseguros. Ao mesmo tempo, há também descrições que os caracterizam como de coração bondoso, altruístas, benevolentes, íntegros e corajosos (Boehm & Dwertmann, 2015). Consequentemente, formações relacionadas ao tema da deficiência podem desempenhar um papel vital ao fornecer informações aos empregadores que possam dissipar os seus receios e incertezas acerca da contratação de pessoas com deficiência. Um dos principais objetivos destas formações reside na facilitação de interações entre colaboradores sem deficiência e aqueles que possuem alguma deficiência, possibilitando que trabalhem em conjunto de maneira eficaz. Este entendimento

mútuo pode, por sua vez, contribuir para o êxito tanto da empresa quanto dos indivíduos envolvidos (Iwanaga et al., 2018).

No entanto, ainda segundo Iwanaga et al. (2018), é importante notar que este tipo de formação tem focado predominantemente questões de gênero, orientação sexual, raça e etnia, com uma atenção relativamente limitada dada à deficiência. Esta ausência de foco na inclusão de pessoas com deficiência sugere que é necessária uma intervenção mais direcionada para encorajar as empresas a adotarem práticas de recrutamento e retenção mais inclusivas (Iwanaga et al., 2018). A literatura associada às formações sobre inclusão e consciencialização de pessoas portadoras de deficiência aponta para a possibilidade de aprimorar as práticas de formação. Desta forma, será possível que os profissionais e investigadores desenvolvam programas de formação em inclusão mais eficazes, que tenham como foco a deficiência (Phillips et al., 2016).

Deve assim existir um equilíbrio adequado entre assegurar que os colaboradores tenham as competências necessárias e apreciem as suas funções, enquanto os empregadores desenvolvem maior compreensão para com indivíduos portadores de deficiência (Kalargyrou, 2014). Segundo Vilela e Leite (2017), a escassez de informações sobre deficiência, juntamente com a preconceção de que as pessoas com deficiência podem ser menos produtivas, tende a gerar resistência em relação à sua integração no ambiente de trabalho. Esta falta de informação pode resultar em concepções incorretas acerca das verdadeiras incapacidades e limitações destas pessoas, bem como do seu potencial, necessidades, expectativas e sentimentos. Como consequência, este equívoco pode ampliar e reforçar a discriminação existente e os preconceitos sociais contra as pessoas com deficiência. O acesso a mais conhecimento sobre deficiências revela-se uma ferramenta de grande influência na promoção da consciencialização e no estímulo da inclusão em ambiente laboral, fomentando a reflexão crítica acerca das concepções sobre pessoas com deficiência (Vilela & Leite, 2017).

De acordo com Kalargyrou (2014), o ideal seria que a seleção de colaboradores fosse baseada nas suas competências, capacidades e conhecimentos independentemente da presença ou grau de deficiência. Ter um emprego acaba por oferecer diversas vantagens para

os indivíduos com deficiência, proporcionando estrutura e rotina ao dia a dia destas pessoas, aumentando a sua autoestima e auto percepção, disponibilizando acesso a redes profissionais e sociais e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida. Além disso, é importante notar que muitas pessoas com deficiência demonstram uma forte motivação para trabalhar e relatam benefícios significativos decorrentes do emprego (Kalargyrou, 2014). Existe assim a necessidade de conduzir estudos de intervenção contínua com o objetivo de identificar e promover a participação plena e a aceitação de trabalhadores portadores de deficiência em ambiente empresarial (Lysaght et al., 2017).

Capítulo 3 – O *Employer Branding* e a Síndrome de Down

3.1. O contexto laboral de pessoas com Síndrome de Down: uma análise da importância do papel da família e da educação

A integração social e no mercado de trabalho de pessoas com deficiência tem ganho crescente atenção dos *media* e da sociedade (Pires et al., 2007), como observado no capítulo anterior. Na contemporaneidade, embora as ciências médicas tenham alcançado progressos significativos, a sociedade mantém uma certa falta de abertura em relação aos membros que, por várias razões, são percebidos como diferentes da chamada ‘normalidade’ (Martin et al., 2014). Entre as condições genéticas humanas, a Síndrome de Down é a mais comum, sendo frequentemente alvo de preconceitos, mitos e questionamentos (Pires et al., 2007). Este cenário revela um descuido por parte do Estado no cumprimento dos direitos fundamentais das pessoas com Síndrome de Down, que são cidadãos plenos e igualmente merecedores de proteção e garantia dos seus direitos (Martin et al., 2014).

A Síndrome de Down é uma das deficiências intelectuais mais conhecidas (Silverman, 2007), tendo sido identificada inicialmente em 1866 pelo médico britânico John Langdon Down. Na sua pesquisa, descreveu certas características dessa síndrome, como cabelos castanhos, rosto achatado, olhos oblíquos e um nariz pequeno. Naquela época, Down acreditava que esta condição representava um retorno a um estágio racial primitivo e usou o termo “mongolismo” para identificar as pessoas afetadas por esta condição. No entanto, essas observações foram baseadas em suposições sem base científica (Rangel, 2017). De acordo com Leite e Lorentz (2011), durante muito tempo, indivíduos com Síndrome de Down foram privados de experiências cruciais para o seu desenvolvimento, devido à crença de que não possuíam capacidades. No entanto, evidências atuais demonstram que pessoas que possuem esta condição podem atingir níveis mais avançados de pensamento e desenvolvimento do que inicialmente previsto (Leite & Lorentz, 2011). Atualmente, existe conhecimento de que indivíduos com Síndrome de Down são capazes de aprender e participar ativamente na sociedade, embora possam necessitar de cuidados especiais devido às diferenças intelectuais e ao desenvolvimento mais gradual (Rangel, 2017).

É preciso ter em conta que a Síndrome de Down é uma variação genética, não uma doença (Carreno-Leon et al., 2022) e segundo Borges (2018), mesmo com esta condição, estas pessoas compartilham mais semelhanças do que diferenças com a restante população. Além disso, apesar de indivíduos com Síndrome de Down apresentarem similaridades em algumas áreas de aprendizagem, as pessoas com esta condição possuem uma individualidade distinta, exibindo características únicas, tanto em pontos fortes quanto em desafios, e, portanto, cada uma possui a sua própria personalidade. É comum notar que muitos indivíduos com Síndrome de Down são predominantemente aprendizes visuais e, portanto, enfrentam frequentemente dificuldades na memória verbal de curto prazo e, muitas vezes, as competências verbais não refletem necessariamente a extensão das suas capacidades cognitivas (Down Syndrome Australia, n.d.). No entanto, com o apoio adequado, são capazes de alcançar níveis significativos de desenvolvimento no que diz respeito às suas capacidades pessoais, educacionais e até mesmo profissionais (Borges, 2018).

Após extensas pesquisas e de estudos aprofundados sobre o tema, surgiu em 1958 a primeira definição de Síndrome de Down. Segundo Silverman (2007) (baseado nos estudos Lejeune et al. em 1958), esta condição resulta da presença de uma cópia extra do cromossomo 21 ou de algum “defeito” no mesmo (Silverman, 2007), sendo considerada a principal causa não herdada de deficiência intelectual de origem “orgânica” (Iarocci et al., 2008). A grande parte das pessoas com Síndrome de Down possui um total de 47 cromossomas, ao contrário do padrão de 46. Por apresentarem uma cópia extra do cromossoma 21, é usado também o termo “trissomia do 21” para descrever a Síndrome de Down (Down Syndrome Australia, n.d.). Como resultado, os indivíduos com esta condição desenvolvem um conjunto de características físicas e musculoesqueléticas distintas, tendo ainda um risco acrescido de desenvolver várias complicações de saúde (Silverman, 2007). O termo “mongolismo” (anteriormente utilizado pelo médico britânico John Langdon Down) é atualmente considerado desadequado e desrespeitoso. Hoje em dia, as pessoas com trissomia 21 são designadas como “pessoas com Síndrome de Down” ou “pessoas com necessidades especiais de aprendizagem”. Estes termos foram adotados oficialmente pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 1965, após a identificação da causa genética desta condição por Jérôme Lejeune, como referido anteriormente (Silverman, 2007).

Ao longo da história, a discriminação e a exclusão de pessoas com Síndrome de Down aumentaram. A sociedade parece ter colocado estes indivíduos à margem da comunidade devido às suas características físicas ou intelectuais (Borges, 2018). De acordo com Borges (2018) e com o site Faster Capital (n.d.), a presença de características distintas leva à sua estigmatização, frequentemente resultando na sua consideração enquanto seres inferiores e merecedores apenas de compaixão ou caridade por parte dos outros. A presença da discriminação impede a igualdade, seja através de preconceitos, falta de conhecimento, desinteresse ou negligência. Estes fatores acabam por privar os indivíduos com Síndrome de Down da capacidade de se verem como agentes capazes de alterar a sua própria realidade (Faster Capital, n.d.; Pires et al., 2007).

Historicamente, os indivíduos com Síndrome de Down enfrentaram severas limitações em termos de oportunidades de emprego (Piro-Gambetti et al., 2023). Deparavam-se, frequentemente com oportunidades de trabalho que não exploravam plenamente as suas competências. Muitas vezes, os trabalhos sugeridos por orientadores educacionais e profissionais de reabilitação vocacional limitavam-se a um conjunto restrito de categorias de emprego, tais como: alimentação (como restaurantes de *fast food* e cozinhas), limpeza, jardinagem, fábricas e trabalho em escritórios (arquivar documentos e realizar serviços de entrega) (Kumin & Schoenbrodt, 2016). No entanto, ao longo do tempo, as opções de emprego têm evoluído abrangendo trabalhos mais complexos e desafiadores (Piro-Gambetti et al., 2023).

Atualmente, empregadores mais conscientes reconhecem as inúmeras vantagens de ter estes indivíduos nas suas equipas, compreendendo a significativa contribuição que podem oferecer aos seus negócios (HR Asia, 2019). De acordo com Piro-Gambetti et al. (2023), um estudo recente indicou que indivíduos com Síndrome de Down estavam envolvidos em empregos remunerados e participavam em programas de educação pós-secundário, projetados para aprimorar as suas competências cognitivas. Estas novas oportunidades de emprego e educação representam uma mudança significativa, trazendo benefícios notáveis para as pessoas com esta condição. Além de proporcionar ocupações remuneradas, estas atividades ajudam a aumentar a autodeterminação, contribuem para o bem-estar psicológico e melhoram a qualidade de vida (Piro-Gambetti et al., 2023). Leite e Lorentz (2011)

destacam que a expectativa de vida das pessoas com Síndrome de Down foi ampliada devido aos avanços na medicina e na aplicação de estímulos educacionais. Desta forma é essencial que a sociedade proporcione uma fase adulta estimulante e digna a estes indivíduos, contribuindo assim para um envelhecimento saudável (Leite & Lorentz, 2011). Segundo Leite e Lorentz (2011), está comprovado que conviver em sociedade, interagindo com pessoas diversas em diferentes contextos, é um passo essencial para que a sociedade conheça e reconheça a existência desta população, permitindo reflexões sobre as suas necessidades.

Apesar dos avanços nesta área, é ainda evidente que continua a existir dificuldades no que toca à inserção de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho, acabando por impedir que construam a sua identidade através de um trabalho digno (Dantas, 2009). Existe uma certa oposição à sua contratação impulsionada por preconceitos, além de uma relutância em permitir que pessoas com Síndrome de Down ocupem posições normalmente destinadas a outras pessoas com deficiências. Para muitos trabalhadores, quando conseguem emprego, enfrentam salários desvalorizados e consideravelmente reduzidos devido à sua condição de deficiência (Dantas, 2009). Além disso, segundo Iarocci et al. (2008), apesar do envolvimento no mercado de trabalho ou em atividades de voluntariado desempenhar um papel crucial para impulsionar a integração social e o desenvolvimento de jovens com Síndrome de Down, ainda existem muitos empregados com esta condição a permanecer em ambientes de trabalho protegidos em vez de experimentarem oportunidades competitivas (Iarocci et al., 2008). As empresas tendem a preferir contratar pessoas com deficiências de natureza física ou sensorial, frequentemente aquelas consideradas como deficiências “mais leves”. Adicionalmente, a contratação baseada na obrigatoriedade imposta pela lei não garante a verdadeira inclusão nem representa um rompimento dos preconceitos (Leite & Lorentz, 2011).

Estudos realizados sobre o desenvolvimento de pessoas com Síndrome de Down demonstram que o conjunto de características físicas e funcionais desta condição não é totalmente determinado geneticamente. Isto aponta para a possibilidade de melhoras significativas no funcionamento global das pessoas com esta condição através de intervenções psicomotoras, educacionais e culturais (Machado & Chiari, 2009). Estas melhorias são fundamentais para inserir estes indivíduos no mercado de trabalho, tornando-os mais aptos para realizarem

determinadas tarefas. Neste âmbito, é fundamental considerar o papel da família no desenvolvimento destas pessoas uma vez que está provado que o apoio familiar não só constitui a base das relações do indivíduo (Machado & Chiari, 2009), como também é de extrema importância para que os mesmos transitem em direção a uma vida independente (Rahman et al., 2022).

O apoio familiar começa desde a fase criança (Machado & Chiari, 2009). Segundo Leite e Lorentz (2011), as relações familiares são fundamentais desde as primeiras semanas de vida, evidenciando a tendência humana à manutenção de laços afetivos. As atitudes familiares em relação à criança com Síndrome de Down fornecem importantes referências comportamentais: enquanto a família pode ser um importante núcleo de estímulo social, também pode, por outro lado, limitar e reforçar a condição de deficiência adotando posturas superprotetoras que excedem as reais necessidades dos filhos (Machado & Chiari, 2009). Essa última situação, por sua vez, limita a capacidade de integração na sociedade e conseqüentemente prejudica, mais tarde, as oportunidades de emprego para pessoas com Síndrome de Down (Rahman et al., 2022).

Esta conexão com a família é duradoura ao longo da vida, manifestando diferentes necessidades nas várias fases do desenvolvimento. A formação de uma base afetiva estável, desempenha um papel crucial na construção da autonomia individual (Leite & Lorentz, 2011). Ainda que exista uma demora na aquisição de certas competências por parte dos indivíduos com Síndrome de Down, que impacta as expectativas que a família e a sociedade depositam nestes indivíduos (Leite & Lorentz, 2011), é necessário romper com o mito familiar que perpetua a visão do deficiente como eternamente dependente, necessitando de cuidados especiais e incapaz de desfrutar de um trabalho gratificante (Machado & Chiari, 2009).

Neste campo da importância da família nos indivíduos com Síndrome de Down (especialmente em idade tenra), é essencial abordar o processo educacional das crianças com esta condição e como a legislação promove este direito fundamental. A ONU reconhece que há muito a ser feito para promover uma educação inclusiva, especialmente em países em desenvolvimento (Borges, 2018). Segundo Borges (2018), a maioria das crianças com esta

deficiência nesses países não têm acesso a educação especializada ou convencional existindo também escassez de professores e infraestrutura o que constitui uma dificuldade adicional. Além disso, é preciso salientar que uma instituição educacional verdadeiramente inclusiva não pode ser reconhecida como tal se não procurar assegurar a plena integração social e a efetiva inserção profissional de jovens com trissomia 21 que demonstrem capacidade para tal (Machado de Oliveira, 2007).

Borges (2018) (baseado em estudos da Organização Movimento Down) destaca a importância da educação na vida de uma criança com Síndrome de Down, afirmando que a estimulação precoce é fundamental, uma vez que quanto mais cedo a criança começar o seu processo educacional, mais cedo será o desenvolvimento das suas competências de aprendizagem e socialização. Isto porque, segundo a Organização National Down Syndrome Society (2016), indivíduos com trissomia 21, embora possuam competências sociais e de aprendizagem, enfrentam na maioria das vezes dificuldades em expressar plenamente os seus pontos de vista. Tem-se, portanto, conhecimento que o desenvolvimento da criança depende fortemente da estimulação precoce, do ambiente em que está inserida e do estímulo das pessoas ao seu redor. Com apoio e investimento na sua formação, os alunos com Síndrome de Down têm a capacidade de aprender, assim como qualquer outro aluno (Borges, 2018).

Adicionalmente, é essencial que alunos com trissomia 21 estudem ao lado de colegas sem deficiência. Esta integração não beneficia apenas a pessoa com deficiência, mas também fomenta a convivência com a diversidade, promovendo a tolerância e o respeito pela diferença (Iarocci et al., 2008). No entanto, de acordo com Iarocci et al. (2008), as crianças com Síndrome de Down têm, muitas vezes, dificuldades em estabelecer amizades recíprocas com outras crianças. Estudos demonstram que crianças com trissomia 21 podem ter dificuldade em identificar uma gama completa de emoções, confundindo expressões positivas e negativas. Além disso, a sua capacidade de expressar afeto pode ser comprometida, exibindo sorrisos mais curtos e menos explícitos do que crianças típicas da mesma idade. Durante interações sociais, as crianças com esta condição podem apresentar dificuldades em compreender que as outras crianças têm sentimentos e pensamentos diferentes dos seus (Iarocci et al., 2008). Enquanto crianças “típicas” tendem a fazer avanços

significativos em termos de competências sociais ao entrar na escola, as crianças com trissomia 21, geralmente, dependem mais do contacto com adultos e professores nos primeiros anos escolares, uma vez que demonstram menor probabilidade de iniciar interações sociais com colegas e, quando o fazem, participam de maneira limitada, resultando em benefícios reduzidos. Esta menor qualidade e quantidade de interações sociais acaba por aumentar o risco de isolamento social no ambiente escolar para crianças com Síndrome de Down (Iarocci et al., 2008). O convívio com crianças em desenvolvimento considerado normal é fundamental para as crianças com trissomia 21, pois os colegas servem como modelos de comportamentos apropriados para a sua idade, contribuindo para o seu desenvolvimento social e emocional (Borges, 2018). Além disso, segundo Marcone et al. (2016), estudos adicionais indicam que a experiência em interagir com pessoas que possuem esta deficiência está associada a uma atitude positiva e abertura para colaborar com indivíduos que possuem deficiências intelectuais.

Também a fase da adolescência é crucial para o desenvolvimento dos indivíduos com Síndrome de Down. Segundo Rahman et al. (2022), indivíduos com esta condição podem enfrentar desafios emocionais e comportamentais ligados a dificuldades nas suas interações sociais e de integração. Pesquisas sugerem que pode haver alterações discretas na sociabilidade entre indivíduos com trissomia 21 que ocorrem durante a adolescência. No entanto, nem sempre estas mudanças trazem resultados positivos (Rahman et al., 2022). Segundo Iarocci et al. (2008), um estudo realizado por Dykens e outros investigadores em 2002, indicou que existe uma tendência para o aumento do afastamento e redução da sociabilidade durante este período, especificamente, 63% dos adolescentes incluídos na pesquisa revelaram preferência por atividades individuais e preferir passar tempo sozinhos. Estas mudanças na sociabilidade podem indicar estágios iniciais de declínio tanto cognitivo como social comuns em indivíduos com Síndrome de Down. Estas alterações podem provir das dificuldades sociais contínuas relativamente a interações, mas também do uso limitado das redes sociais. Num mundo em que as redes sociais estão na base de muitas interações, os jovens com trissomia 21 acabam por enfrentar dificuldades ao lidar com aspetos cruciais do desenvolvimento social, afastando-se gradualmente do convívio social à medida que este se torna mais complexo (Iarocci et al., 2008).

As dificuldades sociais nesta fase aumentam o risco relacionado à saúde mental (Iarocci et al., 2008). Portanto, segundo Iarocci et al. (2008), em adolescentes com Síndrome de Down, um aumento discreto no afastamento ou isolamento social pode ampliar o risco de ocorrência posterior de transtornos depressivos. O mesmo estudo (realizado por Dykens e outros investigadores em 2002) indica que existe um aumento nas taxas de depressão à medida que indivíduos com esta condição entram na adolescência e na fase adulta. Além disso, observa-se que pessoas com trissomia 21 têm de duas a três vezes mais probabilidade de desenvolver depressão em comparação com indivíduos portadores de outras deficiências (Iarocci et al., 2008). Nesta fase é crucial que exista uma equipa composta por vários agentes nas escolas, que inclua o acompanhamento psicológico, de modo a orientar os alunos com Síndrome de Down, tentando combater os problemas de foro mental ao mesmo tempo que os prepara para o mundo empresarial (Pereira & Batanero, 2009).

O nível de participação de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho é, portanto, fortemente influenciado pela contínua estimulação que recebem durante a infância e adolescência, sendo considerado um processo ininterrupto que não possui um fim claro, mas que tem impacto contínuo ao longo das suas vidas (Barbosa et al., 2018). É preciso ter em atenção que a falta de progresso e estímulo na Síndrome de Down resulta na perda dos avanços já alcançados, o que por sua vez prejudica a conquista de novos marcos no futuro. A ausência de estímulos leva a uma regressão, mesmo na idade adulta, uma vez que as conexões neurais já frágeis podem enfraquecer devido à falta de estímulo. Todo o progresso feito ao longo dos anos, desde a infância, pode desaparecer se o indivíduo não se envolver em atividades que promovam o desenvolvimento das competências já adquiridas (Pires et al., 2007).

A Síndrome de Down é um espectro complexo que engloba indivíduos com uma ampla gama de características únicas, por isso, é crucial realizar um diagnóstico minucioso e preciso dos jovens com esta condição em todas as fases da vida, a fim de oferecer soluções personalizadas, eficazes e adaptadas às suas necessidades específicas (Pereira & Batanero, 2009). Desta forma, de acordo Machado de Oliveira (2007), é de extrema importância assegurar que as escolas proporcionem um acompanhamento adequado aos alunos com Síndrome de Down de forma a assegurar todo o processo de Transição para a Vida Adulta

(TVA), desde a orientação profissional até à integração e acompanhamento pós-colocação profissional (Machado de Oliveira, 2007). O sistema educacional deve ter a constante preocupação em formar cidadãos não apenas em termos de educação, mas também no que toca ao desenvolvimento da personalidade e maturidade. Neste sentido, a Transição para a Vida Adulta (TVA) ganha destaque nos objetivos das escolas (Pereira & Batanero, 2009).

De acordo com Machado de Oliveira (2007), um processo completo de Transição para a Vida Adulta (TVA) deve sempre contemplar e incluir: orientação vocacional e profissional (abrange avaliação, informações e orientação profissional direta); preparação pré-profissional (através de estágios que podem ajudar a identificar inclinações vocacionais); formação profissional (inclui tanto a formação teórica quanto estágios em ambientes reais de trabalho, como programas de aprendizagem ou formação prática em contextos reais); colocação/integração na vida ativa (corresponde à contratação por parte da entidade empregadora); acompanhamento pós-colocação profissional (consiste em apoio contínuo para garantir o sucesso da integração profissional) e, por último, a conclusão do acompanhamento pós-integração (é alcançada quando o aluno está firmemente integrado na empresa).

Após a fase da conclusão, é crucial garantir a continuidade no desempenho profissional, adaptando o ambiente de trabalho às competências e limitações de cada jovem com Síndrome de Down, evitando a inadequação profissional ou, em última caso, o desemprego, visto que as pessoas com trissomia 21 parecem ser mais suscetíveis a este tipo de situação (Pereira & Batanero, 2009). É também crucial que todo o processo de TVA seja adaptado individualmente para atender às necessidades específicas de cada aluno com Síndrome de Down (Machado de Oliveira, 2007). De acordo com Machado de Oliveira (2007), continuas melhorias na implementação de processos de Transição para a Vida Adulta (TVA) nas escolas permitirão uma integração profissional de jovens com Síndrome de Down mais bem-sucedida.

3.2. Uma análise sobre as iniciativas de *employer branding* e a Síndrome de Down

Apesar dos anos que antecedem à inserção da pessoa com Síndrome de Down no mercado de trabalho serem cruciais, é também essencial que se adote um conjunto de medidas quando estes indivíduos entram efetivamente nas empresas (Gregorio, 2021). O trabalho representa uma das formas fundamentais pelas quais os indivíduos se relacionam com o mundo (Barbosa et al., 2018). Partindo deste entendimento, a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no ambiente de trabalho possibilita o alcance de um novo patamar como cidadãos capazes, detentores de direitos e responsabilidades, resultando no seu empoderamento. Esta abordagem está diretamente alinhada à luta pela representação democrática e pela redução da vulnerabilidade de grupos minoritários. O empoderamento contribui para o desenvolvimento de uma percepção positiva por parte do indivíduo com deficiência, não fundamentada nas suas limitações ou desafios, mas reconhecendo-os como indivíduos autônomos. Isto promove uma visão da “diferença” como algo adicional, evitando a rotulagem de “inferioridade” (Incluo, 2024).

Segundo Gregorio (2021), baseado num relatório do *LinkedIn*, 75% dos candidatos a emprego consideram as estratégias de *employer branding* como um fator crucial ao decidirem se devem ou não se candidatar a uma vaga. Empresas que procuram contratar pessoas com deficiência devem, portanto, direcionar os seus esforços para desenvolver estratégias de *employer branding* que coloquem a inclusão como prioridade. Adicionalmente, de acordo com McMullen (2017), uma forte marca empregadora desempenha um papel fundamental em qualquer negócio, contudo, ao lidar com a atração e retenção de profissionais com deficiência, posicionar estrategicamente a empresa pode gerar vantagens significativas. Compreender que a atração e contratação representam apenas o início do processo é fundamental para as empresas, sendo posteriormente crucial estabelecer um envolvimento inclusivo contínuo com estes colaboradores, visando promover a sua retenção (McMullen, 2017).

Cultivar uma consciência interna sólida entre os colaboradores sobre a importância da inclusão de pessoas com deficiência é uma estratégia de *employer branding* que contribuirá significativamente para reforçar a atratividade da marca empregadora da empresa

(McMullen, 2017). Segundo Pires et al. (2007), é fundamental que os colegas de trabalho reconheçam e valorizem as competências profissionais da pessoa com trissomia 21, em vez de encará-la apenas como alguém presente por obrigação legal. De modo a existir maior compreensão relativamente aos colegas com esta condição, o conhecimento da natureza genética desta síndrome permite uma melhor oferta de apoio. Para isso pode ser solicitado à empresa materiais educacionais para facilitar a adaptação ao processo de apoio do novo colega, o que também pode ser encarado como uma iniciativa no âmbito do *employer branding* (Pires et al., 2007). É essencial que os empregadores adotem estratégias que garantam que todos os membros da organização recebam formação e compreendam as iniciativas e políticas implementadas para apoiar pessoas com deficiência, neste caso de indivíduos com Síndrome de Down (Aggrey, 2022; Solh Wellness, 2024). Conseguir oferecer ajuda aos colaboradores com trissomia 21 é fundamental para que estes se sintam integrados. Iniciativas simples, como convidá-los para atividades sociais ou almoços, são maneiras de promover um ambiente acolhedor e fazer com que se sintam valorizados na equipa (HR Asia, 2019). Adicionalmente, em caso de se testemunhar qualquer forma de tratamento inadequado, incluindo *bullying* contra os colaboradores com Síndrome de Down, é dever dos colegas relatar imediatamente o incidente e defender o mesmo. É vital combater o *bullying* e assegurar um ambiente de trabalho seguro e respeitoso para todos (Totaljobs, n.d.), pois o contexto contrário denota que as estratégias de *employer branding* não estão a ter o efeito desejado.

É também importante ter em conta que, embora alguns colegas com Síndrome de Down possam necessitar de treino extra ou um tempo maior para se adaptarem ao ambiente de trabalho, não se deve subestimar as suas capacidades (HR Asia, 2019). Com paciência, atenção e tempo, colaboradores com trissomia 21 podem revelar perspetivas únicas e surpreendentes (National Down Syndrome Society, 2016). Estes profissionais requerem um acompanhamento contínuo, muitas vezes através de tutores, uma vez que a sua autonomia costuma ser mais limitada do que outros trabalhadores com outras deficiências (Assis et al., 2014; Callison, 2023) Portanto, embora a condição possa influenciar o ritmo de aprendizagem, isso não diminui as suas competências para desempenhar tarefas ao mesmo nível dos restantes colegas (HR Asia, 2019). É importante que os restantes colaboradores tenham disposição para compreender as visões e abordagens dos colegas com Síndrome de

Down reconhecendo e valorizando as suas capacidades, tornando assim o ambiente laboral mais diversificado, inclusivo, justo e estimulante para todos (National Down Syndrome Society, 2016). A educação de todos os colaboradores da empresa é uma estratégia crucial de uma marca empregadora verdadeiramente inclusiva que não deve limitar-se apenas a ensinar boas maneiras para lidar com pessoas com deficiência, mas também fornecer informações sobre possíveis modificações nos comportamentos. Estas ações ajudam a combater preconceitos negativos em relação às necessidades específicas dos colaboradores com deficiência (Career Circle, 2024).

Além da compreensão por parte dos colegas perante os colaboradores com Síndrome de Down, é crucial que a própria organização seja reconhecida como uma marca empregadora que promove a igualdade de oportunidades no emprego, valorizando os seus colaboradores independentemente da sua formação ou competências. Este reconhecimento torna a empresa mais atraente para diversos grupos posicionando-a como empregadora preferencial para pessoas com deficiência (Gregorio, 2021). Segundo o site Career Circle (2024) e Adler (2023), empregadores interessados em contratar pessoas com deficiência, neste caso com Síndrome de Down, devem assegurar que a sua estratégia de recrutamento transmita inclusão, utilizando representações visuais de pessoas com deficiência e linguagem escrita que destaque o seu compromisso com a inclusão em todos os materiais de recrutamento. Os empregadores devem evitar listar requisitos de trabalho desnecessários, uma vez que termos como “capacidade de levantar 30 kilos” podem desencorajar candidatos qualificados que possuam outras competências relevantes (Career Circle, 2024). É assim importante que a própria organização compreenda que os colaboradores com Síndrome de Down, tal como os restantes colaboradores, estão na empresa para desempenhar o seu trabalho, e, portanto, desejam fazer parte da equipa e sentir-se integrados (Down Syndrome Australia, n.d.).

De acordo com Day (n.d.), a utilização das próprias redes sociais para partilha de histórias de indivíduos com necessidades especiais que fazem parte da equipa, demonstrando satisfação no trabalho, representa uma estratégia eficaz para inspirar a inclusão. Estas narrativas servem como fonte de motivação para que outras pessoas, incluindo aquelas com Síndrome de Down, se sintam incentivadas a integrarem a comunidade de colaboradores da organização (Day, n.d.). Os relatos destes colaboradores sobre como lidam com a sua própria deficiência

no ambiente de trabalho e o apoio fornecido pela empresa representa uma das formas mais impactantes de evidenciar que a organização é um empregador desejável (Austen, 2019). A organização de eventos de recrutamento inclusivos ou feiras de emprego que proporcionem oportunidades para indivíduos com deficiência se encontrarem com recrutadores locais, obterem informações sobre oportunidades de empregabilidade e adquirirem conhecimentos sobre técnicas eficazes para garantir emprego, são também estratégias que contribuem para a construção de credibilidade e fortalecimento da confiança na organização enquanto marca empregadora de qualidade (Gregorio, 2021).

Ao procurar novos colaboradores, os empregadores devem considerar as dificuldades sociais, comunicativas e físicas que são mais comuns entre pessoas com Síndrome de Down. É, portanto, de extrema importância adotar estratégias que se concentrem no indivíduo ao tentar promover a independência daqueles que enfrentam obstáculos de aprendizagem (Tod, 2013). Segundo Carreno-Leon et al. (2022), uma das abordagens a adotar poderá ser o uso de tecnologia inclusiva. Hoje em dia, existe uma ampla gama de ferramentas específicas desenvolvidas para aprimorar as competências como leitura, escrita, matemática, fala e memória de indivíduos com trissomia 21 (Carreno-Leon et al., 2022). Esta tecnologia pode englobar a utilização de *smartphones*, *tablets*, computadores de mesa ou portáteis que contém *softwares* especializados para ajudarem os colaboradores com esta condição a realizar as suas funções de uma forma mais eficaz e independente, o que também pode ser visto enquanto uma estratégia de *employer branding* inclusiva (Ijezie et al., 2023).

Segundo o site Career Circle (2024), candidatos com deficiência são também atraídos por empregadores que destacam nas suas estratégias trabalhos de horários flexíveis (Solh Wellness, 2024), opções de trabalho remoto, espaços tranquilos para trabalhar, entre outras características inclusivas. Uma vez que os colaboradores com Síndrome de Down tendem a pensar de forma mais concreta do que abstrata, é essencial que a organização estabeleça metas específicas e de curto prazo (National Down Syndrome Society, 2016). Estes indivíduos sentem-se também muito mais confortáveis com uma rotina definida e, portanto, um cronograma organizado que inclui prazos, horários, reuniões, entre outros, ajudam os mesmos a sentirem-se menos confusos e mais motivados. É essencial que exista flexibilidade por parte da organização encontrando um equilíbrio entre oferecer apoio e orientação, mas

também permitir a independência destes colaboradores sendo fundamental para criar uma relação positiva e benéfica para ambas as partes (National Down Syndrome Society, 2016). Além da importância do próprio cargo, destacar nas suas estratégias a adaptação do ambiente de trabalho é essencial uma vez que permite a utilização dos espaços por pessoas com Síndrome de Down com segurança e autonomia (Tree, n.d.). A garantia de adaptação do ambiente de trabalho incluindo espaços, salas e equipamentos de trabalho é crucial para criar condições que facilitem a interação destas pessoas com o ambiente em que convivem, adaptando o sistema ao indivíduo para garantir o desempenho desejado (Dantas, 2009).

É também determinante que as organizações desenvolvam um sistema de *feedback* para que todos os colaboradores com Síndrome de Down tenham consciência que são ouvidos e que as suas necessidades são atendidas (Down Syndrome Australia, n.d.). Segundo o site Down Syndrome Australia (n.d.), além dos sistemas de *feedback*, é essencial que a organização faça uma monitorização e avaliação de desempenho destes colaboradores de forma regular e adaptada. Estas avaliações permitem que a organização compreenda as áreas em que estes colaboradores precisam de maior apoio, permitindo assim uma maior oportunidade de melhoria. A recolha de *feedback* regular por parte de colaboradores com deficiência é uma estratégia importante para obter uma compreensão mais completa das suas necessidades, desta forma, o *feedback* específico sobre o desempenho no trabalho ajuda a manter uma comunicação aberta e transparente (University of Washington, n.d.) sendo esta uma premissa bastante comum na comunicação das estratégias de *employer branding*.

Ao ser inclusiva e oferecer oportunidades a pessoas com Síndrome de Down, desenvolvendo estratégias que contribuam para a inclusão destas pessoas no mercado de trabalho, as organizações demonstram um compromisso real em reduzir as barreiras discriminatórias enfrentadas por estes indivíduos (Borges, 2018). Para que uma pessoa com trissomia 21 se desenvolva em ambiente laboral, é crucial que siga um processo contínuo de capacitação, semelhante ao de qualquer outro indivíduo. É também importante que exista um equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e aos interesses pessoais, resultando no progresso e desenvolvimento individual (Dantas, 2009). Os colaboradores que possuem esta condição têm a capacidade de contribuir positivamente para o bem-estar da empresa, isto é, permite que a empresa se alinhe, execute e inove mais rapidamente que os seus concorrentes,

mantendo um desempenho excepcional ao longo do tempo (Assis et al., 2014). Aliás, as pessoas portadoras de Síndrome de Down apresentam características criativas que podem ser ampliadas e que favorecem o desempenho de funções importantes no ambiente profissional (Dantas, 2009).

Segundo Dantas (2009), é essencial que as empresas tenham em consideração a importância de incorporar, no ambiente de trabalho, os quatro pilares identificados pela UNESCO como fundamentais para promover a empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down: “aprender a aprender, aprender a ser, aprender a fazer e aprender a conviver” (Dantas, 2009, p.58). Deste modo, conseguirão promover o desenvolvimento contínuo de indivíduos com esta condição resultando num espaço de trabalho mais equitativo. Contudo, segundo Assis et al. (2014), antes de recrutar pessoas com Síndrome de Down, é necessário garantir que a própria cultura corporativa esteja diretamente relacionada com a inclusão de pessoas com deficiência. A inclusão deve ser o reflexo de algo que já é intrínseco à organização, ou então, no caso de não ser, que seja um fator de transformação cultural e que mude realmente a forma da organização agir. Deste modo, incluir pessoas com trissomia 21 não é recomendado para organizações que não estejam dispostas a viver todas as etapas necessárias para superar os desafios da contratação destes indivíduos (Assis et al., 2014).

Para as empresas que procuram melhorar o seu desempenho organizacional, implementar um programa para contratação de pessoas com Síndrome de Down pode tornar-se uma oportunidade atrativa (Assis et al., 2014). As organizações que optam por contratar pessoas com trissomia 21, descubrem que existem vários benefícios decorrentes desta contratação. Indivíduos com Síndrome de Down geralmente apresentam menores índices de afastamento por motivos de saúde (pesquisas realizadas indicam que o emprego tem um impacto positivo na redução da probabilidade de depressão na idade adulta (Tod, 2013)), valorizam as oportunidades de emprego e, em alguns casos, consideram os seus trabalhos como mais desafiadores e interessantes (Leite & Lorentz, 2011).

Na maioria das vezes, os indivíduos com Síndrome de Down exercem um impacto positivo em várias esferas cruciais da organização, como por exemplo: liderança, satisfação do cliente, motivação, cultura, clima, coordenação e controlo (Assis et al., 2014). Adicionalmente,

colaboradores com trissomia 21 destacam-se no setor do atendimento ao cliente, onde a comunicação simples e direta destes é valorizada. A sua natureza carismática, demonstração de entusiasmo e vontade de ajudar fazem estes profissionais ganharem grande destaque nesta área (Incluo, 2024).

Pessoas com Síndrome de Down demonstram uma competência notável para trabalhar de maneira sequencial e são altamente eficazes em processos de produção que requerem consistência. Eles desempenham tarefas repetitivas com grande precisão. Além disso, a característica da honestidade, peculiar a muitos deles, é particularmente valorizada em vários setores (Carreno-Leon et al., 2022). Os indivíduos com trissomia 21 demonstram comprometimento, dedicação e competências de convívio social, integrando-se plenamente à dinâmica da empresa onde atuam (Pereira & Batanero, 2009).

Vários empregadores relataram que indivíduos com Síndrome de Down demonstram grande motivação para aprender, alcançar independência e destacar-se como funcionários “ideais”. Adicionalmente, o seu comprometimento e seriedade perante os desafios diários impactam não só a sua própria motivação, mas também a dos restantes colaboradores, promovendo um ambiente colaborativo e unido. Além disso, servem como inspiração para que outros funcionários desafiem os seus próprios limites (Incluo, 2024). Os empregadores ressaltam também a confiabilidade desses colaboradores nas tarefas que lhes são atribuídas. Outros relatos de empregadores descrevem os colaboradores com trissomia 21 como pessoas organizadas, bem-apresentadas, pontuais e dedicadas (Tod, 2013). O contexto corporativo e as funções desempenhadas por estes indivíduos podem, portanto, desempenhar um papel fundamental na promoção da colaboração, do respeito mútuo e da liberdade no ambiente de trabalho (Assis et al., 2014).

Além dos benefícios evidentes para as empresas provenientes da contratação de pessoas com trissomia 21, a contratação desses indivíduos traz também impactos extremamente positivos para as próprias pessoas. Ao se integrarem no mercado de trabalho, indivíduos com Síndrome de Down têm a oportunidade de ampliar significativamente a sua qualidade de vida, devido ao aumento dos seus círculos sociais, à aquisição de novos conhecimentos e ao fortalecimento da sua autonomia (Assis et al., 2014). De acordo com Assis et al. (2014), as

próprias pessoas com Síndrome de Down reconhecem o valor do emprego nas suas rotinas diárias. Ao longo da vida adulta, é através do trabalho que estes indivíduos encontram, sobretudo, um sentimento de pertença e inclusão social (Assis et al., 2014). Esta inclusão acaba por desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento do seu projeto de vida (Carreno-Leon et al., 2022).

Os familiares de indivíduos com Síndrome de Down também identificam inúmeros benefícios na qualidade de vida dos mesmos, advindos do ambiente de trabalho. Eles observam que esse tipo de ambientes, menos protegido do que o lar, aceleram o desenvolvimento, proporcionando uma aprendizagem singular que não é facilmente obtida noutros espaços (Assis et al., 2014). Tal como assinalado na investigação de Assis et al. (2014), as vantagens para os familiares são inúmeras, conforme relatado pelo familiar de um colaborador em entrevista: “O trabalho trouxe para a minha filha o aumento da autoestima e vínculos pessoais. Ou seja, uma vida mais próxima do que identificamos como vida equilibrada, feliz” (Assis et al., 2014, p.15). Portanto, além da autonomia, consciência individual aprimorada, aumento significativo da autoestima e autoconfiança e da oportunidade de exploração de novas interações pessoais, contratar pessoas com trissomia 21 acaba também por reduzir o risco de desenvolver ansiedade, stress e depressão (Paromed, n.d.). Tal como um colaborador com Síndrome de Down afirmou noutra entrevista: “O trabalho traz-me amor, traz-me felicidade. Quando não trabalho fico triste” (Assis et al., 2014, p.15).

É crucial que as organizações reconheçam que, para além da procura pelo lucro, possuem responsabilidades significativas em relação à sociedade. Isto significa que não se devem limitar apenas a procurar rendimentos monetários provenientes da contratação de pessoas com Síndrome de Down, mas sim desempenhar um papel ativo na melhoria do bem-estar social. Contratar pessoas com esta condição é um exemplo claro desse compromisso, evidenciando o cumprimento efetivo do seu papel social como uma empresa que se preocupa com a comunidade (Borges, 2018). Antes de ver apenas o “diagnóstico” das pessoas, é essencial ver o indivíduo em si, as suas competências, os seus direitos e deveres e as suas aspirações. Contratar pessoas com Síndrome de Down não deve ser apenas uma resposta às

quotas estabelecidas, mas sim um estímulo para as empresas se tornarem mais profissionais, com lideranças mais humanas e colaboradores mais empáticos (Incluo, 2024).

É fundamental compreender que a integração de profissionais com Síndrome de Down não é tão complexa quanto muitas vezes é presumido. Estes indivíduos precisam apenas da orientação necessária para compreender regras, considerar o seu ritmo e capacidade de aprendizagem. Empresas que conseguem comunicar uma marca empregadora eficaz, desenvolvendo estratégias que contribuam para a promoção da inclusão de pessoas com Síndrome de Down, têm a oportunidade de atrair e reter os melhores talentos (Incluo, 2024). Segundo Austen (2019), quando uma organização demonstra confiança na inclusão de pessoas com deficiência esta ação pode ter um impacto significativo na forma como a organização é percebida enquanto marca empregadora. Ao apostar na inclusão de pessoas com deficiência, incluindo pessoas com Síndrome de Down, as empresas terão a oportunidade de recrutar um espectro mais amplo de talentos, mesmo num mercado altamente competitivo (Austen, 2019).

3.3. A Síndrome de Down e o mercado de trabalho em Portugal

Em Portugal, as pessoas com deficiência continuam a enfrentar desafios significativos no que toca ao acesso à educação, emprego e participação cultural, com mais de 30% dessa população em risco de pobreza ou exclusão social. A discriminação diária ao longo das suas vidas é uma dura realidade, onde obstáculos físicos e culturais intensificam as dificuldades que enfrentam (Fund for Youth Employment, n.d.). Um relatório apresentado acerca da "Diversidade e Inclusão nas empresas portuguesas", expõe que 55% das empresas reconhece não possuir uma política direcionada para promover a diversidade e a inclusão (Cofina Boost Content, 2022). Segundo dados do estudo da GoodHabit, 84% dos profissionais em Portugal sustentam a perspectiva de que as suas organizações deveriam dedicar uma maior atenção a estes temas. Além disso, 75% consideram crucial trabalhar numa organização que valorize a inclusão e a diversidade. Estes indicadores posicionam Portugal como o segundo país europeu com maior apreço por estes valores, sendo superado apenas pela Dinamarca (Empreendedor, 2022).

No que toca às leis e normas da inclusão de pessoas com deficiência em Portugal, estudos comunicados pela Fundação Nortempo revelam que 81% das empresas portuguesas não estão em conformidade com a Lei Geral de Deficiência, a qual estipula que organizações com mais de 50 funcionários devem reservar uma parcela superior a 2% das suas vagas para pessoas com necessidades especiais. Também a Lei 4/2019, intitulada "Sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência", oficializada no Diário da República em 10 de janeiro de 2019, aborda concretamente as práticas de contratação por parte das empresas (Grupo Nortempo, 2022). O propósito fundamental desta legislação é estabelecer uma quota mínima de 2% de trabalhadores com deficiência, apresentando um grau de incapacidade igual ou superior a 60%, a serem contratados por entidades empregadoras nos setores público e privado. Contudo, é vital notar que esta obrigação não é aplicável a todos os empregadores do setor privado, incidindo apenas sobre as médias empresas com 75 ou mais trabalhadores e as grandes empresas (Grupo Nortempo, 2022). Adicionalmente, a partir de fevereiro de 2023, e conforme indicado por Brandstory (2023), as empresas portuguesas com mais de 100 colaboradores tornaram-se sujeitas à obrigatoriedade de cumprir a legislação de quotas para a contratação de pessoas com deficiência. A intenção é fomentar a inclusão desses indivíduos no mercado de trabalho, assegurando oportunidades equitativas. No entanto, diversas empresas enfrentam desafios ao procurar atingir estas quotas e estabelecer ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos (Brandstory, 2023).

As empresas portuguesas são cada vez mais confrontadas com candidatos que apresentam diversas deficiências ao ingressarem no mercado de trabalho (Correio da Manhã, 2013). Entre estas condições, como discutido anteriormente, destaca-se a Síndrome de Down. Em Portugal, cerca de um em cada 800 recém-nascidos apresenta trissomia 21. Quando a condição é identificada durante a gravidez, aproximadamente 95% dos pais escolhem a interrupção voluntária da gestação (Correio da Manhã, 2013). A estimativa sugere a presença de 12.000 a 15.000 casos de Síndrome de Down em Portugal, contribuindo para um total global de aproximadamente um milhão de pessoas com esta condição (Trofa Saúde, 2017).

Como observado anteriormente, a Síndrome de Down e a sua relação com o mercado de trabalho constitui um tema de grande relevância e impacto social. A empregabilidade de indivíduos com trissomia 21 tem sido alvo de investigação, no entanto, pesquisas revelam

que apenas 5% das pessoas em idade ativa com Síndrome de Down participam no mercado de trabalho em Portugal (Grupo Nortempo, 2022). De acordo com Felipe (2019), a Associação Portuguesa de Portadores de Trissomia 21 e a Associação Pais 21 – Down Portugal, criticam a escassa abertura dos empregadores do país para pessoas com trissomia 21. Diversos testemunhos de portugueses com Síndrome de Down, que estão empregados, evidenciam que as suas variações genéticas não os tornam menos válidos enquanto cidadãos e profissionais. Empregadores que inicialmente não consideravam a contratação de pessoas com esta condição perceberam que estes indivíduos são valiosos para as suas equipas, acrescentando que existe uma melhoria no funcionamento das mesmas desde a integração de indivíduos com trissomia 21 (Felipe, 2019).

Apesar do preconceito ainda existente em Portugal na contratação de indivíduos com Síndrome de Down, várias são as empresas que já compreenderam o grande contributo de contratar pessoas com esta condição. Por exemplo, o café Joyeux, que possui dois estabelecimentos em Portugal, está empenhado em recrutar talento diversificado. O café solidário tem uma meta ambiciosa de empregar cerca de uma centena de pessoas com dificuldades intelectuais e de desenvolvimento, como a trissomia 21 ou autismo, até 2026 (Ferreira, 2023a). De acordo com Lourenço (2021), a gestora deste café destacou que iniciar este projeto representou a transformação da perceção sobre as capacidades que as pessoas com Síndrome de Down têm para desempenhar uma profissão com excelência e de uma maneira positiva, incentivando os clientes a frequentar mais, a querer ajudar e a compreender que tudo é possível. O café pretende proporcionar uma experiência positiva, onde se desfrute de um ambiente agradável e se absorve boa energia, ao mesmo tempo que contribui para uma causa nobre. A gestora tem ainda o plano de expandir para cinco cafés, localizados em locais de passagem para que todos possam conhecê-lo, promovendo o contacto e a relação para desmistificar os preconceitos existentes. Adicionalmente, acreditam que o êxito do Joyeux tem o potencial de abrir mentalidades e criar mais oportunidades no país, podendo inspirar mais empregadores a contratar pessoas com dificuldades intelectuais e de desenvolvimento, não apenas por obrigação, mas porque se sentem entusiasmados com a ideia (Lourenço, 2021).

Também a cadeia de *fast food* McDonald's se destaca na temática da inclusão. Segundo a diretora de recursos humanos da McDonald's Portugal, a empresa promove locais de trabalho inclusivos, onde cada pessoa se sente respeitada, segura e valorizada. A McDonald's considera-se uma empresa aberta a todos privilegiando a ética, a pluralidade, a igualdade de tratamento e o respeito pela liberdade de crenças religiosas e pessoais (Cofina Boost Content, 2022). Aliás, a gestora destaca que a inclusão de colaboradores com necessidades especiais sempre fez parte da política global de responsabilidade social da marca. A McDonald's acredita que, ao promover o desenvolvimento individual destas pessoas, contribui para o crescimento das suas equipas e, em última instância, para uma sociedade mais inclusiva e equilibrada. Também a empresa Sodexo utiliza uma estratégia abrangente de diversidade e inclusão recrutando, envolvendo e estabelecendo todas as condições essenciais para o desenvolvimento de pessoas com deficiência (Cofina Boost Content, 2022).

As empresas mencionadas são apenas alguns exemplos de organizações em Portugal que adotam políticas de inclusão para pessoas com deficiência incluindo Síndrome de Down. Existem várias outras que também se comprometem com a contratação destas pessoas. Isto demonstra que nem tudo é desfavorável, já sendo possível observar exemplos tangíveis de boas práticas em Portugal no desenvolvimento de estratégias para promover a diversidade e inclusão (Cofina Boost Content, 2022). Portanto, de acordo com Marmé (2022), pode observar-se que no contexto português, a ênfase dada à diversidade e à inclusão não é apenas uma preocupação dos colaboradores, mas também das organizações. Segundo uma pesquisa da GoodHabit, 66% dos inquiridos em Portugal afirmam que a empresa para a qual trabalham está empenhada em criar de maneira eficaz um ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado. Esta percentagem supera a média europeia de 61% (Marmé, 2022).

Apesar dos progressos feitos ao nível da inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho, é evidente que Portugal tem ainda um caminho extenso a percorrer. Continuam a existir várias lacunas no dia a dia de muitas destas pessoas, que os impede de ter uma experiência de vida plena e equitativa. Adicionalmente, como mencionado e explicado no primeiro subcapítulo, em Portugal existem programas destinados à Transição para a Vida Adulta (TVA) com o objetivo de intervir no processo educativo de adolescentes

entre 16 e 18 anos que possuem necessidades especiais. No entanto, de acordo com Machado e Chiari (2009), no contexto específico das pessoas com trissomia 21, é necessário melhorar este programa, especialmente no que diz respeito à integração profissional e ao acompanhamento pós-colocação no local de trabalho, com o intuito de proporcionar uma preparação mais eficaz para indivíduos com esta condição, visando a sua inclusão em ambiente empresarial. É necessário compreender que os avanços positivos não são necessariamente permanentes e podem regredir para um paradigma de desigualdade se os mecanismos adequados não estiverem ativos. (Cofina Boost Content, 2022). Existe ainda a necessidade urgente de ir além das exigências legais impostas no país no que diz respeito à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e promover a inclusão como um benefício global para todos os envolvidos (Grupo Nortempo, 2022). É, portanto, essencial transcender a perspectiva de uma mera imposição das leis (Grupo Nortempo, 2022) passando a encarar a contratação de pessoas com trissomia 21 uma mais-valia não só para as organizações, mas também para a sociedade como um todo.

Capítulo 4 – Questões de investigação, objetivos, contribuições teóricas e *design conceptual*

4.1. Questões de investigação

O presente estudo tem como intuito compreender não apenas as estratégias mais eficazes utilizadas pelas organizações na construção de uma marca empregadora inclusiva, mas também compreender os obstáculos que ainda persistem na inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal. Ao explorar as estratégias e os obstáculos do *employer branding* no contexto da inclusão, esta investigação pretende fornecer *insights* que permitam ajudar as organizações a desenvolverem abordagens mais eficazes enquanto marcas que promovem a diversidade e a inclusão no local de trabalho. Uma vez que a perspetiva inclusiva nas organizações é vista de forma bastante ampla, este estudo estará centrado na análise de empresas cuja política de recursos humanos seja notavelmente inclusiva, ou seja, que envolva diferentes tipos de problemáticas incluindo a Síndrome de Down.

Conforme evidenciado na revisão da literatura, o conceito de *employer branding* tem captado a atenção de diversos estudiosos (Sarabdeen et al., 2023), acumulando múltiplas definições que evoluíram ao longo do tempo (Reis et al., 2021). No entanto, continua a existir uma lacuna no entendimento das estratégias deste conceito, especialmente no que diz respeito à perspetiva da inclusão. Até ao momento, não foram encontrados, por parte da autora, estudos abrangentes que distingam claramente as estratégias de *employer branding* que são bem-sucedidas em Portugal, bem como os obstáculos mais evidentes que impedem a realização das mesmas, no contexto da Síndrome de Down. Assim, compreende-se ser esta uma lacuna que denota a necessidade de uma análise mais profunda das práticas que contribuem efetivamente para a construção de uma marca empregadora inclusiva, bem como dos obstáculos que representam um impedimento desse processo, em especial tendo em vista o contexto do mercado de trabalho português.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão tanto das estratégias eficazes quanto dos obstáculos à implementação das ações de *employer branding* tendo em vista as pessoas com

Síndrome de Down e o mercado de trabalho português, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

RQ1: Quais são as estratégias de *employer branding* que mais contribuem para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal?

RQ2: Quais são os obstáculos que mais impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal?

4.2. Objetivos

Com base nas questões de investigação, estabeleceram-se os seguintes objetivos de investigação:

- Identificar as estratégias de *employer branding* mais utilizadas pelas organizações portuguesas que promovem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal;
- Identificar os obstáculos que mais impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal;
- Compreender o ponto de vista de representantes das associações de pessoas com Síndrome de Down sobre as estratégias de *employer branding* das organizações portuguesas que promovem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down em Portugal;
- Compreender o ponto de vista de representantes das associações de pessoas com Síndrome de Down sobre os obstáculos que impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal.

4.3. Contribuições teóricas para a estratégia metodológica

Tendo em conta a Revisão de Literatura, seria impensável não utilizar as contribuições nesta apresentada, dada a relevância dos *insights* obtidos. Assim, entendeu-se de extrema pertinência considerar enquanto variáveis de relevo as seguintes informações: foi possível verificar que o acompanhamento contínuo através de um tutor, o uso de tecnologia inclusiva, a formação às equipas, estratégias de recrutamento inclusivas, horários flexíveis, opções de trabalho remoto, ambientes de trabalho tranquilos, adaptação do ambiente de trabalho, empregos remunerados, avaliação adaptada e sistemas de *feedback*, são práticas que devem ser consideradas na inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho, tendo sido identificadas através dos seguintes autores: Assis et al., 2014; Callison, 2023; Carreno-Leon et al. (2022); Ijezie et al. (2023); Kuznetsova e Bento (2018); Aggrey (2022); Solh Wellness (2024); Iwanaga et al. (2021); Career Circle (2024); Day (n.d.); Adler (2023); Tree (n.d.); Iwanaga et al., 2018; Mahy e Farrington, 2021; Down Syndrome Australia (n.d.) e University of Washington (n.d.). Por outro lado, tendo mais uma vez em conta a Revisão de Literatura, foi possível verificar que a estigmatização, estereótipos negativos, discriminação, exclusão social, falta de remuneração, contratos de trabalho temporários e de meio período, empregos de qualidade inferior, menos oportunidades de progressão na carreira, falta de adaptações no local de trabalho, falta de oportunidades laborais, proteção em excesso por parte das famílias, falta de continuidade de um seguimento após a escolaridade e falta de sensibilidade e abertura por parte das empresas, são obstáculos que devem ser evitados na inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho, tendo sido identificados através dos seguintes autores: Borges (2018); Faster Capital (n.d.); Boehm e Dwertmann (2015); Callison (2023); Solh Wellness (2024); Pires et al. (2007); Sveinsdottir et al. (2022); Suresh e Dyaram (2020); Urtiz (2023); Novak et al. (2011); Jammaers (2021); The Guardian (2007); Whitten e Bryant (2018); Collier (2016); Down's Syndrome Association (n.d.); Kuznetsova e Bento (2018); Machado e Chiari (2009); Rahman et al. (2022) e Felipe (2019).

Em resumo, estas contribuições identificadas e recolhidas na Revisão de Literatura, serão contempladas na compreensão dos resultados, a fim não só de enriquecer o resultado do trabalho como também de garantir o correto alinhamento teórico do mesmo, valorizando contribuições anteriores e fomentando o necessário debate académico sobre o tema.

4.4. *Design* conceptual

Com o intuito de se compreender de forma esquemática a presente investigação, foi criado o seguinte *design* conceptual que mostra a inter-relação entre os temas em estudo.

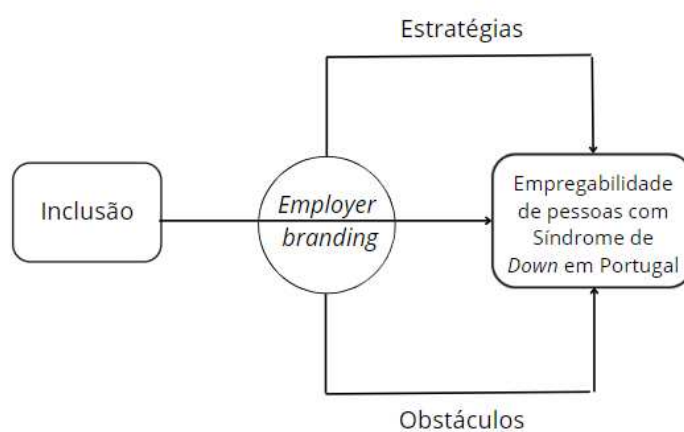


Figura 1 - Design conceptual

Fonte: elaboração própria

Capítulo 5 – Metodologia

5.1. Estratégia metodológica

Para o presente estudo, entendeu-se oportuno utilizar uma metodologia qualitativa. De acordo com Meirinhos e Osório (2010), a abordagem metodológica qualitativa concentra-se predominantemente nos processos e significados que não podem ser quantificados ou examinados em termos de quantidade, volume ou frequência. Neste tipo de pesquisa, os dados recolhidos estão fundamentados em fenômenos descritivos relacionados a pessoas, lugares e interações (Meirinhos & Osório, 2010). Além disso, segundo Saunders et al. (2007), esses dados são caracterizados pela sua riqueza e amplitude, fundamentando-se na oportunidade de investigar um tópico da forma mais autêntica possível, permitindo uma exploração aprofundada e contextualizada.

A escolha de uma metodologia qualitativa deve-se ao facto de que para compreender as estratégias e os obstáculos do *employer branding* na promoção da inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal, é essencial estudar este tópico de forma mais profunda, com o intuito de conseguir perceber dinâmicas complexas que estejam diretamente relacionadas à inclusão em ambiente laboral. Além disso, a referida metodologia permite captar diversos pontos de vista e formas de compreender a realidade, contribuindo para o enriquecimento do estudo e para elucidar a natureza de um problema que ainda não parece totalmente clarificado (Saunders et al., 2007).

Dentro da abordagem dos métodos qualitativos, são tidos em consideração procedimentos diretos ou indiretos, mas, no contexto deste estudo, optou-se pelo procedimento direto, uma vez que através deste o propósito do tema é explicitamente revelado aos participantes (Malhotra & Birks, 2007). A técnica selecionada para conduzir este estudo, no âmbito dos procedimentos diretos, é a realização de entrevistas semiestruturadas. Entende-se que a utilização de entrevistas semiestruturadas proporcionará uma compreensão mais abrangente do tema de investigação. Optar por utilizar entrevistas, especialmente entrevistas semiestruturadas, é muitas vezes, uma escolha metodológica apropriada para resolver uma grande diversidade de desafios inerentes à própria pesquisa, permitindo assim extrair ilações aprofundadas e que possibilitem interpretações concretas (Guazi, 2021).

A escolha da entrevista semiestruturada foi feita devido à sua natureza flexível, permitindo que o entrevistador tenha um guião com exemplos de perguntas, mas sem a necessidade de seguir rigorosamente o mesmo. Esta natureza flexível possibilita que surjam perguntas adicionais durante a conversa, que podem não ter sido previstas inicialmente. Esta abordagem não é totalmente aberta, nem é conduzida por um conjunto fixo de perguntas. Em vez disso, o entrevistador tem a liberdade de adaptar a ordem das perguntas ou ajustar o guião com base na interação com o entrevistado, com o intuito de manter um diálogo natural e fluido. No entanto, é crucial manter os objetivos do estudo em mente, garantindo que a conversa siga na direção desejada (Quivy & Campenhoudt, 1998; Saunders et al., 2007).

É importante que as informações obtidas através das entrevistas semiestruturadas sejam comparadas entre si, isto significa confrontar as respostas dos participantes e procurar padrões ou diferenças entre os dados recolhidos (Guazi, 2021). As entrevistas têm também a capacidade de proporcionar um ambiente mais descontraído para a obtenção de informações, uma vez que os indivíduos tendem a sentir-se mais à vontade ao participar numa conversa, em contraste com o preenchimento de um questionário (Carolyn & Neale, 2006).

A estratégia metodológica foi dividida em duas partes: a primeira etapa contou com entrevistas a diversos profissionais e especialistas de Recursos Humanos pertencentes a organizações que defendem a igualdade de oportunidades para todos os trabalhadores, incluindo pessoas com necessidades especiais (destacando a Síndrome de Down caso existam nas respetivas empresas), de forma a perceber não só as estratégias mais utilizadas em Portugal pelas empresas, no sentido de garantir processos de inclusão e retenção de talento neste contexto, mas também os obstáculos que estas pessoas enfrentam no mercado de trabalho e que ainda constituem desafios a serem ultrapassados. A segunda etapa metodológica esteve assente em entrevistas com representantes de associações de pessoas com Síndrome de Down, no sentido de obter uma perspetiva mais realista sobre as estratégias das empresas e também os obstáculos enfrentados por estas pessoas no mercado de trabalho.

5.2. Amostra

A etapa de seleção da amostra desempenha um papel fundamental em qualquer estudo, sendo crucial para evitar equívocos nos resultados. Segundo Nagae (2007), a importância de uma amostra bem escolhida reside na sua capacidade de representar fielmente o universo ao qual o estudo se destina. Uma amostra de qualidade deve ser verdadeiramente representativa, garantindo uma adequada reflexão das características do conjunto total de dados (Nagae, 2007).

Para esta investigação, o tipo de amostragem escolhido foi a intencional, uma vez que coube à autora escolher deliberadamente, segundo critérios pessoais, os elementos a pertencerem à amostra. Esta seleção foi baseada na crença de que esses elementos representam de forma significativa a população em estudo (Santos, n.d.).

A amostra selecionada foi constituída por empresas e associações. As empresas que aceitaram participar no estudo foram: uma empresa líder do setor de energia que solicitou o anonimato à qual será designada por “Empresa X”; Sodexo; IKEA e El Corte Inglés. Foi entrevistado um / dois profissionais de cada uma das empresas, entre profissionais e especialistas de Recursos Humanos. Por outro lado, as associações que aceitaram participar no estudo foram: Associação Portuguesa de Portadores de Trissomia 21 (APPT 21); Associação de Portadores de Trissomia 21 do Algarve (APATRIS 21); Associação Somos Nós; Associação País 21 – Down Portugal; Associação Vila com Vida e Associação Nacional de Famílias para a Integração da Pessoa Deficiente (AFID). Foi entrevistado um / dois representantes de cada uma das associações.

5.3. Construto metodológico

As entrevistas, além de terem sido elaboradas de acordo com os objetivos, foram também construídas tendo como base a Revisão de Literatura. Desta forma, na elaboração do construto metodológico, foi feita uma tabela que ilustra a correlação entre os objetivos, as perguntas das entrevistas e os respetivos autores da Revisão de Literatura, de modo a poder oferecer uma visão mais detalhada e organizada da investigação em questão.

Tabela 1 - Construto metodológico

Objetivos	Perguntas no guião	Autores da Revisão de Literatura
<p>1. Compreender o ponto de vista de representantes das associações de pessoas com Síndrome de Down sobre as estratégias de <i>employer branding</i> das organizações portuguesas que promovem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down em Portugal;</p> <p>2. Compreender o ponto de vista de representantes das</p>	<p>1. Qual é a sua opinião relativamente à empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?</p> <p>2. Considera que as empresas têm desenvolvido estratégias eficazes para incluir pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais são essas estratégias? / Se não, porquê?</p> <p>3. A (nome da associação) tem colaborado com empresas para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Existem parcerias ou programas específicos em vigor?</p> <p>4. Na sua experiência, quais são os principais obstáculos enfrentados por pessoas com Síndrome de Down ao procurar emprego?</p>	<p>Grupo Nortempo (2022); Felipe (2019)</p> <p>Gregorio (2021); Career Circle (2024); Tod (2013); Carreno-Leon et al. (2022); Ijezie et al. (2023); Aggrey (2022); Day (n.d.); Tree (n.d.); Iwanaga et al. (2018); Down Syndrome Australia (n.d.)</p> <p>---</p> <p>Fund for Youth Employment (n.d.) Borges (2018); Boehm e Dwertmann (2015); Pires et al. (2007); Suresh e Dyaram (2020); Jammaers (2021); Collier (2016)</p>

<p>associações de pessoas com Síndrome de Down sobre os obstáculos que impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal</p>	<p>5. Consegue partilhar casos de sucesso ou desafios relacionados à inclusão de pessoas com Síndrome de Down nas empresas?</p> <p>6. Como é que percebe a evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais?</p> <p>7. Quais são as suas expectativas em relação ao futuro da empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?</p> <p>8. Que conselhos ou sugestões daria às empresas que desejam melhorar as suas práticas inclusivas?</p>	<p>----</p> <p>---</p> <p>Machado e Chiari (2009)</p> <p>---</p>
<p>1. Identificar as estratégias de <i>employer branding</i> mais utilizadas pelas organizações portuguesas que promovem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no</p>	<p>1. Primeiramente gostaria de saber: existem pessoas com Síndrome de Down a trabalhar na (nome da empresa)?</p> <p>2. Quais os programas ou políticas que a/o (nome da empresa) tem para apoiar a inclusão no ambiente de trabalho, em particular para pessoas com Síndrome de Down / necessidades especiais?</p>	<p>---</p> <p>Iwanaga et al. (2018); Phillips et al. (2016) Gregorio (2021); Career Circle (2024); Tod (2013);</p>

<p>mercado de trabalho em Portugal</p> <p>2. Identificar os obstáculos que mais impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal.</p>	<p>3. Como é que a/o (nome da empresa) comunica as suas iniciativas de <i>employer branding</i> e inclusão? Qual é a estratégia de comunicação que utiliza para destacar essas ações?</p> <p>4. Como é que as políticas inclusivas da/o (nome da empresa) são percebidas pelos colaboradores?</p> <p>5. Quais são os principais obstáculos enfrentados ao implementar políticas inclusivas, e como é que a/o (nome da empresa) os supera?</p>	<p>Carreno-Leon et al. (2022); Ijezie et al. (2023); Aggrey (2022), Day (n.d.), Tree (n.d.), Iwanaga et al. (2018); Down Syndrome Australia (n.d.);</p> <p>Verčič (2021); Gilani e Cunningham (2017)</p> <p>Barak et al. (2016); Khan e Jabeen (2019)</p> <p>Aggerholm et al. (2011); App et al. (2012); Bhatnagar e Srivastava (2008); Fund for Youth Employment (n.d.); Borges (2018); Boehm e Dwertmann (2015); Pires et al. (2007); Suresh e Dyaram (2020); Jammaers (2021); Collier (2016)</p> <p>Borges (2018); Boehm e Dwertmann (2015); Pires et</p>
--	---	--

	<p>6. Como é que a/o (nome da empresa) lida com situações de discriminação ou estereótipos no local de trabalho?</p> <p>7. Fale-me de experiências passadas, por exemplo, casos de sucesso ou desafios enfrentados na implementação de estratégias inclusivas.</p> <p>8. Como é que a/o (nome da empresa) percebe a sua própria evolução enquanto empresa relativamente à promoção da inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down / necessidades especiais? Se sim, quais?</p> <p>9. Que recomendações daria a outras organizações que desejam melhorar a sua marca empregadora inclusiva?</p>	<p>al. (2007); Suresh e Dyaram (2020); Jammaers (2021); Collier (2016) Callison (2023); Solh Wellness (2024); Faster Capital (n.d.); Sveinsdottir et al. (2022)</p> <p>----</p> <p>----</p> <p>----</p>
--	---	---

Conforme explicitado na página 76, as respostas obtidas nas entrevistas serão posteriormente confrontadas com a informação recolhida na Revisão de Literatura, a fim de ser promovido um debate entre as contribuições teóricas e os dados obtidos.

5.4. Processo de recolha de dados

A recolha de dados realizada através das entrevistas semiestruturadas foi feita entre o início de janeiro e o final de março através de videochamada com uma duração de aproximadamente 30 a 40 minutos por entrevista. Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra estando presentes nos anexos A e B.

No que toca às empresas, as pessoas entrevistadas foram:

- Empresa X - Luciana Caseiro (People & Organizational Development)
- Sodexo – Joana Fernandes (HR Business Partner) e Andreia Carvalho (Talent Attraction Specialist)
- El Corte Inglés – Filipa Alves (Employer Branding Manager)
- IKEA – Marta Gomes (Talent Sourcing & EVP Leader)

Quanto às associações, os representantes entrevistados foram:

- APPT21 – Patrícia Marques (Diretora Técnica)
- APATRIS 21 - Sara Maximino (Diretora Técnica) e Ana Rita Palma (Psicóloga Clínica)
- Associação Somos Nós – Catarina Pontes (Psicóloga)
- Associação País 21 – Down Portugal - Marcelina Souscheck (Presidente da associação)
- Associação Vila com Vida – João Gomes da Silva (Direção)
- AFID – Beatriz Gil (Assistente Social)

Os guiões foram implementados de forma integral tendo sido feitos pequenos ajustes nas entrevistas das empresas, consoante as informações que as empresas deram no momento das mesmas. Ou seja, caso a empresa respondesse na primeira pergunta que não tem ninguém com Síndrome de Down a trabalhar, a restante entrevista seria conduzida tendo como base necessidades especiais em geral. No entanto, é importante ressaltar que mesmo quando esta situação se colocou, as empresas em questão afirmaram que só não têm pessoas com

trissomia 21 porque a oportunidade ainda não surgiu, mas que o que seria mencionado na entrevista se aplicaria também a estas pessoas.

Antes de começarem as entrevistas, foi fornecida uma breve apresentação aos entrevistados sobre o estudo. Os dados foram obtidos através do registo escrito e da gravação de áudio das entrevistas. Durante o processo, as considerações éticas foram prioritárias, concentrando-se principalmente em proporcionar informações abrangentes aos entrevistados sobre todas as garantias e implicações da sua participação. Antes das entrevistas, foi minuciosamente explicado a cada participante o que aconteceria durante a sessão, assegurando respeito pelas informações fornecidas e proteção dos dados. Foi ainda enviado um consentimento informado solicitando a autorização da gravação de áudio, da identificação da associação / empresa e da identificação dos profissionais envolvidos.

5.5. Apresentação dos dados

Nas tabelas a baixo, serão apresentados excertos das respostas dos entrevistados com o conteúdo considerado mais importante para responder a cada pergunta. Adicionalmente, no final de cada tabela estará uma breve conclusão com os resultados mais relevantes para uma posterior análise dos dados no próximo capítulo.

5.5.1. Apresentação dos dados das entrevistas às associações

Quando foi apresentada aos entrevistados a primeira questão do guião relativamente à sua opinião quanto à empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal, as opiniões manifestadas foram as seguintes:

Tabela 2 - Qual é a sua opinião relativamente à empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

Associação	Representante	Resposta
APPT 21	Patrícia Marques	<i>“Eu acho que deve haver uma inclusão das pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho. Porque cada pessoa é uma pessoa, mas</i>

		<i>existem jovens com Trissomia 21 muito capazes de ter o seu próprio trabalho”.</i>
APATRIS 21	Sara Maximino	<i>“A nossa realidade Algarvia é diferente da realidade de Lisboa. Mas em geral a empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal não é boa. Já está melhor, já estamos a evoluir, mas em geral não está fácil”.</i>
Somos Nós	Catarina Pontes	<i>“Ao poderem ser remunerados, tal como está feito agora na lei, direcionada a isto, penso que será para eles um benefício. Contudo, nem todas as empresas ainda estão abertas a pagar pelos serviços que eles prestam”.</i>
Pais 21 – Down Portugal	Marcelina Souscheck	<i>“Para estas pessoas não existe a empregabilidade porque nós continuamos a achar que são umas ‘não-pessoas’ e nota-se isso nas escolas. Se nós sabemos que os miúdos ao acabarem o 12º ano, ao concluírem a escolaridade obrigatória, até com algum sucesso, se não há uma continuidade de um seguimento, obviamente não há possibilidade de empregabilidade. Um emprego é um sítio que eu vou e que eu recebo o meu ordenado. Isto é um emprego”.</i>
Vila com Vida	João Gomes da Siva	<i>“Houve algum caminho que foi feito, mas há muito por fazer. As últimas décadas trouxeram um aumento generalizado muito grande, acima de tudo da capacitação das pessoas com Síndrome de Down. No entanto, não existe uma resposta de todo organizada ao nível do Estado para isso”.</i>
AFID	Beatriz Gil	<i>“Eu penso que nós estamos num bom caminho, também muito devido à nova legislação, que obriga as empresas a cumprirem a quotização. No entanto, ainda temos um bom caminho pela frente. Eu sinto, da minha experiência profissional, que ainda há muito o medo do desconhecido”.</i>

Ficou evidenciado que apesar de haver reconhecimento dos progressos feitos, estas pessoas ainda enfrentam desafios significativos no mercado de trabalho em Portugal. Há um consenso de que a empregabilidade destes jovens ainda não é satisfatória. A falta de continuidade de um seguimento após a escolaridade, a falta de uma resposta organizada por parte do Estado e o medo do desconhecido foram fatores mencionados que dificultam a

integração dos mesmos. De destacar ainda que a falta de remuneração existente em alguns casos, numa lógica que contribui para a desvalorização de tais profissionais, foi o fator mais mencionado.

Quando colocada a segunda questão do guião aos entrevistados relativamente ao desenvolvimento de estratégias eficazes para a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho, as opiniões manifestadas foram as seguintes:

Tabela 3 - Considera que as empresas têm desenvolvido estratégias eficazes para incluir pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais são essas estratégias? / Se não, porquê?

Associação	Representante	Resposta
APPT 21	Patrícia Marques	<i>“Acho que tem havido uma mudança muito grande de mentalidades nos últimos anos. As grandes empresas têm criado núcleos de inclusão laboral em que são as próprias empresas que têm os seus tutores para fazer um acompanhamento a estes jovens, quando estão integrados nas suas próprias equipas. E uma das estratégias que utilizam é, de facto, a avaliação contínua destes jovens em todas as áreas da sua atividade laboral”.</i>
APATRIS 21	Sara Maximino	<i>“Sim e não. Há dez anos eu respondia ‘completamente não’. Mas de uns anos para cá nós temos sido contactados por empresas que estão a começar a ter interesse por habilidades de pessoas com deficiência. Eles não podem ter o mesmo horário que eu, eles não podem cumprir as mesmas coisas que eu, porque, efetivamente, eles são diferentes. A APATRIS 21 tem também, há muitos anos, empregabilidade feita ao nível de estágios. Só que normalmente o que acontece aqui? São jovens que infelizmente nunca vão ter um trabalho porque não têm realmente capacidade para ter autonomia 100%. Procuramos um local de trabalho e existe também inclusão no local acompanhado por nós inicialmente todos os dias, havendo um tutor responsável no local de trabalho por ele,</i>

		<i>que acompanha o trabalho, e depois é feito estágios de um mês, de um ano, consoante a disponibilidade da empresa”.</i>
Somos Nós	Catarina Pontes	<i>“Nas empresas que contactamos, pensamos que sim. A integração acontece de forma conjunta com os técnicos da nossa associação e com a figura de referência que depois vão ter lá no local de estágios. Estas figuras de referência tentam organizar e acompanhar o funcionário o mais próximo possível”.</i>
Pais 21 – Down Portugal	Marcelina Souscheck	<i>“As empresas são um reflexo da nossa sociedade. Nós podemos dizer ‘as empresas só olham para os números’, mas nós também. E então estas pessoas não têm valor. Não têm valor porque nenhum de nós lhes atribui valor. Porque se nós todos lhes atribuíssemos valor, as empresas viam valor. Eu acho que nós também temos de olhar pelo lado da empresa. A empresa tem algumas responsabilidades. E quando uma empresa aceita uma pessoa que precisa de apoio, ela própria precisa de apoio. Um emprego com uma pessoa [com Síndrome de Down] precisa de uma mediação, precisa de alguém que acompanha o local de trabalho, que faça levantamento das tarefas, que vá lá perceber se a equipa está bem, que faça uma formação à equipa, que dê confiança à equipa e que faça com que a empresa não se sinta sozinha. Eu penso que se estas condições forem dadas, as empresas também estão dispostas a empregar pessoas com trissomia 21”.</i>
Vila com Vida	João Gomes da Silva	<i>“Considero que umas sim, outras não. No geral existe uma consciencialização maior hoje, muito maior. A empregabilidade das pessoas com Síndrome de Down, é muito feita em cenário de tarefas com algum grau de repetição e de previsibilidade, porque também é o tipo de tarefas que os deixa mais à vontade. Isto implica muitas vezes uma flexibilização de horário, porque são pessoas que depois também têm ou vão mantendo ao longo da vida outro tipo de terapias, outro tipo de atividades e, portanto, implica alguma conciliação de horários. Implica às vezes alguma adaptação no posto de trabalho para ser mais simples o acesso dessas pessoas.”</i>

AFID	Beatriz Gil	<i>“Ainda não as suficientes, mas algumas empresas sim. Uma das coisas que nós frisamos logo desde o início é que os nossos jovens precisam desta flexibilidade. Eles precisam do back-office que nós, aqui na nossa instituição, damos. Eles precisam de um equilíbrio e é muito nas instituições que eles vêm buscar isto. Mais do que a formação, eu acho que se não houver sensibilidade da parte do outro, vamos sempre bater contra isto e nunca vamos poder avançar.”</i>
------	-------------	--

Verificou-se que a maioria dos entrevistados acredita que existem sim empresas a adotarem estratégias eficazes de inclusão laboral, embora persistam desafios significativos. Estratégias como avaliação contínua, flexibilidade nos horários de trabalho, adaptação do ambiente de trabalho, abordagem colaborativa entre associações e empregadores, formações às equipas sobre inclusão e diversidade e acompanhamento próximo e apoio contínuo no local de trabalho através de um tutor, foram destacadas como facilitadoras da integração. De destacar que o acompanhamento contínuo através de tutores foi a estratégia mais mencionada seguida das parcerias entre associações e empresas e da flexibilidade horária. No entanto, a falta de autonomia dos trabalhadores com Síndrome de Down, a falta de sensibilidade por parte das empresas e a perceção errada de que as pessoas com trissomia 21 não têm valor surgem como desafios na implementação de estratégias eficazes.

Ao apresentar a terceira questão do guião aos entrevistados relativamente ao estabelecimento de parcerias para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down, as observações foram as seguintes:

Tabela 4 - A associação tem colaborado com empresas para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Existem parcerias ou programas específicos em vigor?

Associação	Representante	Resposta
------------	---------------	----------

APPT 21	Patrícia Marques	<i>“Nós temos parcerias com algumas empresas e somos elementos ativos na inclusão destes jovens no mercado de trabalho. Estas parcerias estão no âmbito dos núcleos de inclusão laboral deles [empregadores]”.</i>
APATRIS 21	Sara Maximino	<i>“Temos a ‘Escola Maior’, que é um projeto de empregabilidade mais estilo oficina, ou seja, quase como treinar o adulto ou jovem para uma competência e que a ideia será depois passar ou para o emprego apoiado, que é as parcerias com empresas para haver uma inclusão laboral ou para o contrato. No próprio projeto da ‘Escola Maior’ existem parcerias com empresas aqui em Faro onde os jovens têm oficinas laborais. Estamos a aumentar sim a nível de parceiros para diversos projetos laborais”.</i>
Somos Nós	Catarina Pontes	<i>“Temos com algumas empresas que já estavam connosco a trabalhar neste sentido, que não teriam de estar a receber monetariamente os nossos jovens, não teriam de lhes pagar. Contudo atualmente já o fazem, aceitam esse protocolo. Depois temos outras atividades que procuramos que eles desenvolvam, que é o que nós chamamos o desenvolvimento de competências em contexto real, que às vezes algumas entidades não têm essa capacidade de pagar a um jovem para estar lá, mas achamos que é muito importante um jovem poder sentir-se útil num sítio diferente. Portanto, achamos que é uma mais-valia mesmo que eles não possam pagar, pelo menos eles poderem estar a desenvolver esse tipo de competências em contexto real”.</i>
Pais 21 – Down Portugal	Marcelina Souscheck	<i>“Sim, nós temos várias parcerias, temos um projeto de profissionalização que assenta sempre na planificação centrada na pessoa. Portanto, aquilo que nos interessa é a pessoa. Cada pessoa é diferente e cada um deles tem aptidões diferentes. E é a partir da aptidão daquela pessoa e da vontade das empresas e de procuramos empresas que tenham vontade de ser inovadoras. Temos algumas parcerias com grandes empresas e são todas coisas muito diferentes, mas o nosso modelo de acompanhamento é sempre semelhante, que é a mediação”.</i>
Vila com Vida	João Gomes da Silva	<i>“Sim, a nossa associação é totalmente dedicada a tentar encontrar trabalho para pessoas com dificuldades intelectuais e do</i>

		<i>desenvolvimento. Desenvolvemos programas junto de empresas em que selecionamos e recrutamos os jovens e os formamos depois nas empresas com vista à sua inserção no quadro pessoal dessa empresa. Do outro lado, temos nós próprios negócios sociais. Em que o ‘negócio’ é nosso, não é pelo negócio, mas é pela atividade que ele encerra em que nós é que empregamos diretamente esses jovens”.</i>
AFID	Beatriz Gil	<i>“Sim. Eu posso lhe dizer que nós, em 2023, estivemos a promover um projeto que tinha um nome de ‘Capacitar para Incluir’, onde chamávamos os nossos parceiros a passarem alguns dias aqui na AFID para realizarem workshops para os nossos jovens, para interagirem com eles. Também estabelecemos parcerias com o IIEFP, por exemplo, para virem aqui esclarecer dúvidas às empresas”.</i>

Tornou-se evidente que todas as associações estão empenhadas na promoção da inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho, estabelecendo parcerias e iniciativas para uma melhor inserção. Fica claro, mediante a análise das respostas, que estas iniciativas não apenas procuram abrir portas para estes jovens, mas também trabalhar ativamente para desenvolver competências que os tornem capazes de contribuir de forma significativa nas empresas.

Quando se introduziu aos entrevistados a quarta questão do guião relativamente aos principais obstáculos enfrentados por pessoas com Síndrome de Down, as opiniões manifestadas foram as seguintes:

Tabela 5 - Na sua experiência, quais são os principais obstáculos enfrentados por pessoas com Síndrome de Down ao procurar emprego?

Associação	Representante	Resposta
APPT 21	Patrícia Marques	<i>“Eu acho que a maior dificuldade que podemos mencionar é a falta de oportunidades. Depois existe muita proteção da família que pode eventualmente ser um obstáculo em algumas situações. Por parte das</i>

		<i>empresas, acho que o desconhecimento de como lidar com a deficiência mental no geral. Nas equipas que os acolhem às vezes há uma falta de informação que faz com que dificulte um bocadinho a inclusão destes jovens”.</i>
APATRIS 21	Ana Rita Palma e Sara Maximino	<i>“A abertura das empresas, não é fácil encontrar sítios que nos abram as portas. Existe um estigma muito grande sobre o ‘coitadinho’. Mas isto começa tudo errado, com muitas vezes, os próprios pais, que os tratam como coitadinhos. Depois continua errado quando as próprias escolas não fazem o trabalho que têm de fazer, que é encontrar essas tais parcerias. Depois o obstáculo financeiro, porque por mais que eu defenda a empregabilidade, também não é o mesmo a produtividade do jovem com trissomia 21. E há empresas que financeiramente não conseguem. No entanto há empresas grandes que conseguem e eu não percebo porque é que essas não têm uma grande percentagem de deficiência incluída, porque eles têm dinheiro. Outro problema é o próprio Estado que continua a não dar dinheiro. Aliás, estes miúdos têm automaticamente pensões vitalícias quando têm incapacidades, isto já é uma coisa que para mim não faz sentido nenhum. Faria mais sentido, sim, ser avaliado a nível de apoios financeiros para as terapias e as necessidades que eles têm. E acabam por fazer o estigma e pôr logo os carimbos na cabeça destes meninos, como se eles não fossem capazes”.</i>
Somos Nós	Catarina Pontes	<i>“Às vezes o que nós sentimos é que procuram que eles façam, por exemplo, muito tempo seguido, muitas horas semanais e nem sempre eles têm esta capacidade de manter, ou seja, há um espectro aqui depois de dificuldades, limitações e capacidades que eles têm, nem todos são iguais, mas sabemos que aqui a maior parte deles não têm a capacidade de ficar a fazer 8 horas diárias num sítio”.</i>
Pais 21 – Down Portugal	Marcelina Souscheck	<i>“Sim existe discriminação. É a imagem que nós temos da pessoa com a trissomia 21. Há aqui um impedimento de acreditar que ela consiga fazer alguma coisa. Há sempre obstáculos. Por exemplo a produtividade. Mas eu penso na pessoa com trissomia 21 é sobretudo o nosso preconceito para com ela”.</i>

Vila com Vida	João Gomes da Silva	<i>“Há um vazio muito grande em Portugal na transição entre o fim da escolaridade obrigatória e depois a inclusão no mundo de trabalho. Os miúdos com Síndrome de Down vão ficando um bocadinho mais infantis, mais simples, mais desconstruídos, enquanto os que não têm Síndrome de Down vão se tornando mais complexos nas cabeças, vão tendo outro tipo de atividades, vão tendo outro tipo de brincadeiras, outro tipo de conversas. E isto é uma curva que se vai afastando cada vez mais ao longo da vida. E depois é o vazio. Aqueles que eram os amigos seguem para as universidades, seguem para os trabalhos. E estes não. Estes seguem para atividades ocupacionais, para cursos temporários, para estágios, que normalmente não dão em nada. Se houvesse alguma coisa de importante ou de fundamental que alguém pudesse fazer por estes jovens, este era o momento, era conseguir garantir uma estrutura muito boa de apoio à parte final da escolaridade e à transição para a fase de inserção no mercado de trabalho”.</i>
AFID	Beatriz Gil	<i>“Eu acho que o maior obstáculo é a falta de sensibilidade e o medo do desconhecido. O medo do desconhecido, acho que para mim está no topo da lista”.</i>

Verificou-se que estes jovens enfrentam vários desafios ao tentar integrar-se no mercado de trabalho. A falta de oportunidades, a proteção excessiva por parte das famílias, o estigma, o preconceito, a discriminação, a falta de conhecimento e de informação sobre a deficiência, a falta de sensibilidade e abertura por parte das empresas, o medo do desconhecido, a produtividade inferior, a inflexibilidade horária, as limitações financeiras, a falta de apoio do Estado e a falta de apoio na transição escola-trabalho são mencionadas enquanto obstáculos à inclusão destes jovens no mercado de trabalho. De destacar que a proteção excessiva das famílias, a falta de apoio na transição escola-trabalho e a produtividade destes jovens foram os obstáculos mais mencionados. Estes obstáculos ressaltam a necessidade urgente de políticas e estruturas de apoio mais eficazes, acompanhadas de uma mudança de mentalidade para promover uma verdadeira inclusão e igualdade de oportunidades.

Ao introduzir a quinta questão do guião aos entrevistados pedindo para partilharem casos de sucesso ou desafios relacionados à inclusão de pessoas com Síndrome de Down nas empresas, os relatos partilhados foram os seguintes:

Tabela 6 - Consegue partilhar casos de sucesso ou desafios relacionados à inclusão de pessoas com Síndrome de Down nas empresas?

Associação	Representante	Resposta
APPT 21	Patrícia Marques	<p><i>“Temos o caso de uma jovem que trabalha numa empresa de elevadores desde 2015 e que faz muito trabalho da parte administrativa, mas que, por exemplo, é um caso de sucesso. Ela tem sempre aqui, de alguma forma, um tutor na sua retaguarda que vai mantendo o contacto com os tutores que ela tem na empresa. Apesar de já ter iniciado em 2015, continua ainda a existir esta mediação. Por outro lado, posso lhe dizer que tivemos um caso com trissomia 21 que estava num supermercado e que estava com uma determinada pessoa [enquanto tutora] e esta acabava por estar muito diretamente ligada ao estágio, portanto o estágio estava a correr muito bem. Essa pessoa depois entrou de baixa e o estágio acabou por se perder aqui um bocadinho. Aquela tutora, de facto, acabava por ter um perfil muito adequado para que conseguisse fazer com que a integração corresse da melhor forma. O facto de ela ter saído da equipa fez-se notar e, depois, neste caso o jovem em si acabou por não passar a um contrato de efetividade”.</i></p>
APATRIS 21	Sara Maximino	<p><i>“Quando eu entrei na APATRIS 21, tivemos um jovem com trissomia 21 que na altura estava empregado num lar. Ele já não está connosco porque ele foi contratado pelo lar. Já houve outra rapariga que também esteve em parceria connosco, inicialmente, na universidade, com um estágio, e depois foi contratada. Mas isto é preciso uma capacidade muito grande de quem trabalha com este tipo de pessoas. Às vezes não tem formação, ou a formação é dada por nós, ou seja, não são psicólogos, não são técnicos. É importante reconhecer que, embora uma pessoa com Síndrome de Down possa conseguir um contrato de trabalho por um ano,</i></p>

		<i>é possível que não consiga garantir outro contrato posteriormente. Tivemos também um jovem que trabalhou, não foi de trabalho direto nosso, mas esteve inicialmente connosco, e esteve no Jumbo a trabalhar na padaria uns 10 anos. Neste momento temos uma rapariga aqui também com trissomia 21, que estamos com duas hipóteses de emprego para ela, mas estamos a trabalhar as suas competências sociais.”</i>
Somos Nós	Catarina Pontes	<i>“Temos jovens que já estavam antes da Covid-19 numa empresa e, depois da Covid-19, quando começaram a abrir outra vez as possibilidades, voltaram a retornar ao trabalho. Temos outros jovens que também já estão desde setembro em outras empresas. Temos um caso que não se adaptou tão bem ao trabalho que era desenvolvido, mas a maior parte deles fica durante esse ano a fazer esse tipo de tarefas. Inicialmente há um período de integração e aí são muito acompanhados pelos técnicos, atuando a nível do percurso, do trabalho que é desenvolvido lá, da adaptação das tarefas..., mas é também importante que eles tenham aqui um tempo de se integrarem sozinhos”.</i>
Pais 21 – Down Portugal	Marcelina Souscheck	<i>“Só em 2023 posso dizer 7 casos que começaram, que estagiaram e que assinaram o seu contrato de trabalho. E se tudo correr bem, teremos mais uma jovem a assinar um contrato de trabalho. Por exemplo, às vezes dizem, não sei quantos estágios, não sei quantos empregos. Então, mas empregos como? Com ordenado fixo? ‘Não, vai lá uns dias por semana’. Isso não é um emprego. Pode ser uma ocupação. Pode até haver pessoas que para isso seja importante e que tenha qualidade de vida. Mas nós não podemos confundir a terminologia. Posso dizer que nós temos 7 empregos em 2023, o que nos orgulha muito, porque nós começámos este projeto em 2022 e porque tivemos alguns jovens que concluíram a escolaridade obrigatória e deparamo-nos com a questão ‘e agora?’. Começamos a criar aqui uma estrutura que era a profissionalização e uns módulos académicos para que eles não perdessem isso. E eles escolhem, portanto, de acordo com o emprego que têm, eles entram e saem. Nós queremos que as pessoas escolham o que vão fazer”.</i>

Vila com Vida	João Gomes da Silva	<i>“Nós temos vários. Não só são pessoas que trazem uma grande melhoria ao ambiente de trabalho, como acabam por trazer uma união razoavelmente grande ao meio onde estão. Se me pergunta ‘são os colaboradores com o desempenho mais eficiente do mundo?’. Algumas vezes não, mas também não é mau. Nos nossos cafés (Joyeux) temos uma ou duas e já tivemos pelo menos mais duas ou três colaboradoras com Síndrome de Down, que às vezes entram, às vezes saem porque vão para outros projetos, mas sempre impecáveis. O que se nota é que há sempre ali uma harmonia razoavelmente grande entre todos, uma entrega ao trabalho muito bonita e corre sempre globalmente muito bem”.</i>
AFID	Beatriz Gil	<i>“A nível de formação profissional, temos um caso muito recente. Nós tivemos um estágio de lavanderia num hotel e no final do estágio, esse jovem foi contratado. E neste momento está a trabalhar nesse hotel.”</i>

Ficou claro que todas as associações compartilharam casos em que os jovens foram efetivamente contratados. Os casos de sucesso compartilhados demonstram que, com o devido acompanhamento obtém-se benefícios significativos para o ambiente de trabalho. A importância do acompanhamento contínuo foi o fator mais mencionado, evidenciando a necessidade de proporcionar aos jovens com Síndrome de Down o apoio necessário para que possam desenvolver as suas competências. A adaptação do ambiente de trabalho também foi mencionada como um fator a ter em atenção. Por outro lado, foram também partilhados alguns desafios como a possibilidade de existirem dificuldades no trabalho desempenhado incluindo quando existe falta de acompanhamento por parte de um tutor, a necessidade de uma grande capacidade por parte das empresas para lidar com estas pessoas e a necessidade de existir um acompanhamento pós-escolaridade.

Quando foi apresentada a sexta questão do guião aos entrevistados relativamente à evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos, as percepções manifestadas foram as seguintes:

Tabela 7 - Como é que percebe a evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que

ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down?

Associação	Representante	Resposta
APPT 21	Patrícia Marques	<i>“Acho que nos últimos anos tem havido um boom de procura de casos dentro da deficiência mental e Síndrome de Down. Obstáculos continuam a existir, claro que sim, mas houve melhorias muito significativas e as empresas estão muito preparadas e a definirem estratégias e programas para que a inclusão aconteça de uma forma eficaz”.</i>
APATRIS 21	Sara Maximino	<i>“Obstáculos continuam sempre, mas já houve uma grande evolução. Mas é um caminho muito longo. Daqui a 10 anos espero que já tenha havido mais outra evolução. Mas está a andar, em baby steps”.</i>
Somos Nós	Catarina Pontes	<i>“Das empresas que nós temos este contacto, achamos que tem havido uma evolução ou, pelo menos, que não estão a regredir. Por exemplo porque nesta nova lei dizem que eles têm de receber monetariamente algum tipo de benefício. Portanto, as empresas estarem predispostas a fazê-lo, acho que já demonstra aqui um bocadinho que estão a evoluir nesse aspeto”.</i>
Pais 21– Down Portugal	Marcelina Souscheck	<i>“Obstáculos há sempre. Mas obviamente que há melhorias, até porque a questão das quotas também vem facilitar um bocadinho, porque há uma obrigação, embora elas possam escolher. Porque as quotas basta ser uma pessoa que tem um atestado multiusos, portanto, as empresas rapidamente têm as quotas preenchidas. Pelo menos as pessoas já começam a ouvir falar, já pensam ‘será que também isto era uma coisa para nós fazermos?’”.</i>
Vila com Vida	João Gomes da Silva	<i>“Acho que tem havido muitas melhorias. Há muito preconceito que vem da distância. E por isso boa parte do nosso trabalho é, acima de tudo, combater esse preconceito. E a ideia destes cafés (Joyeux) que nós temos no meio das cidades é muito ‘vão lá ver’. São pessoas que sabem atender no café tão bem como as outras, com a diferença que, se calhar, muitas pessoas que hoje em dia trabalham nos cafés, estão de má cara, porque não gostam do trabalho, estes estão felizes da vida, a sorrir e a servir com</i>

		<i>um sorriso muito aberto e muito feliz. Isso tem melhorado um bocadinho a compreensão geral das pessoas para com as pessoas com Síndrome de Down, porque há mais consciência de que não está ali nada de diferente. E por isso, sim, eu diria que tem havido alguma melhoria e alguma quebra de preconceito em muitas empresas”.</i>
AFID	Beatriz Gil	<i>“Há um caminho pela frente, mas há melhorias”.</i>

É notório que existe um consenso de que houve melhorias na forma como as empresas lidam com a inclusão de pessoas com Síndrome de Down. A legislação das quotas foi a forma de apoio mais mencionada para a integração destes jovens. No entanto, é evidente que ainda existem obstáculos a superar, segundo a opinião dos entrevistados. Apesar dos progressos realizados, a maioria dos entrevistados reconheceu que ainda há um longo caminho a percorrer para uma plena inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho.

Quando foi apresentada aos entrevistados a sétima questão do guião relativamente às suas expectativas em relação ao futuro da empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal, as opiniões manifestadas foram as seguintes:

Tabela 8 - Como é que percebe a evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down?

Associação	Representante	Resposta
APPT 21	Patrícia Marques	<i>“Acho que vai continuar a haver aqui uma maior inclusão até porque a intervenção precoce acaba por chegar a todos de uma forma geral. Isso também faz com que as capacidades e a autonomia destes jovens sejam muito maiores do que há uns anos. E faz com que o número de jovens com capacidades para trabalhar seja também muito maior. Julgo que mais tarde haja um maior número de pessoas com o seu trabalho e incluídas</i>

		<i>no mercado de trabalho. E que qualquer dia não seja necessário quotas para que as empresas por si só contratem as pessoas”.</i>
APATRIS 21	Sara Maximino	<i>“Eu espero que esteja melhor, espero que consiga empregar cada vez mais miúdos. Mas não sei. Porque, lá está, a trissomia 21 não é assim tão fácil de trabalhar. As competências sociais deles são muitas. Mas depois regras, responsabilidade, obediência, teimosia... é complicado. A empresa é obrigada a aceitar isto? Não sei se é. É preciso reconhecer que para uma empresa fazer a empregabilidade, também tem de ter uma estrutura e um estofo muito grande. Há muitas empresas que podiam, mas não fazem. Supostamente a nível legal todas as empresas têm de ter um X% de pessoas com deficiência empregue. Isto não existe porque o Estado não continua a mandar multas. Quando eles começarem a mandar as multas, se calhar, é mais barato empregar uma pessoa com deficiência do que pagar as multas”.</i>
Somos Nós	Catarina Pontes	<i>“Acho que temos de olhar para cada um dos jovens individualmente. Portanto, é tentar adaptar também o meio a eles, porque nem sempre temos de ser nós a adaptarmos ao meio, eles são a prova disso conseguem fazer coisas espetaculares, às vezes melhor do que alguns trabalhadores que estão há anos numa empresa”.</i>
Pais 21 – Down Portugal	Marcelina Souscheck	<i>“Tenho todas as expectativas. Acredito que haverá cada vez mais. Se bem que nós somos uma sociedade muito assistencialista. Os pais são assistencialistas, ‘coitadinho do menino, coitadinha da menina’. E, portanto, só quando nós passarmos a olhar para a pessoa como uma pessoa que é capaz e deixarmos esta vertente tão assistencialista, é que eu acho que andará mesmo para a frente. Se não os deixaram fazer e aprender, se não os deixaram errar, eles não vão aprender. Isto não é só sobre emprego, é família logo quando são pequeninos, depois as escolas. Portanto as variáveis são sempre tantas”.</i>
Vila com Vida	João Gomes da Silva	<i>“A esperança que eu tenho é que haja maior consciencialização das empresas quanto a esta realidade. A entrada em vigor há pouco tempo de lei das quotas, quer se queira quer não, às vezes quando são obrigatórias, não deixam de ter algum peso e que por isso também têm um incentivo</i>

		<i>maior a que as empresas a cumpram e empreguem pessoas com incapacidade. Misturado com o trabalho de muitas entidades e associações espalhadas pelo país que são exclusivamente focadas em dar a formação suficiente para permitir esta integração, tenho esperança de que o futuro seja um bocadinho mais risonho do que tenha sido o passado.”</i>
AFID	Beatriz Gil	<i>“Espero que continuemos a melhorar e a ter mais abertura da parte das empresas.”</i>

Verificou-se que existe um otimismo geral em relação ao aumento da inclusão no mercado de trabalho. Muitos acreditam que, com o tempo, haverá uma maior quantidade de pessoas com Síndrome de Down nas empresas em Portugal. A intervenção precoce, a adaptação do meio de trabalho, a mudança de mentalidade por parte das empresas, as formações às equipas, o cumprimento devido das leis de quotas, a necessidade de uma mudança da mentalidade assistencialista por parte dos pais e a necessidade de um seguimento pós-escolaridade são fatores que favorecem a inclusão. De destacar que a necessidade de uma mudança de mentalidade por parte das empresas foi o fator mais destacado seguido da formação às equipas.

Ao colocar aos entrevistados a oitava questão do guião sobre que conselhos ou sugestões dariam às empresas que desejam melhorar as suas práticas inclusivas, as respostas dadas foram as seguintes:

Tabela 9 - Que conselhos ou sugestões daria às empresas que desejam melhorar as suas práticas inclusivas?

Associação	Representante	Resposta
APPT 21	Patrícia Marques	<i>“Acho que as empresas podem sempre recorrer a associações para terem algum tipo de formação, de ações de sensibilização. Acho que esse é um caminho logo inicial que podem percorrer”.</i>

APATRIS 21	Sara Maximino	<i>“Acho que só o facto de tentarem ter a sensibilidade é o passo número 1. E a base número 1 é essa, é procurem na vossa área de residência e tentarem procurar quem tem formação e terem também um open-mind, porque estes miúdos realmente conseguem fazer as coisas. Com parcerias e instituições o caminho é mais fácil. Eu tenho a noção que há deficiências que infelizmente nunca vão trabalhar. Mas também tenho a noção que muitos podem. Só não têm hipótese. O Estado não dá diretamente, mas tem muita coisa para apoiar uma empresa que emprega alguém com deficiência. A empresa tem de procurar os apoios que tem e depois descobrir os encantos que isto pode ser, porque trabalhar com esta população consegue ser a melhor coisa do mundo”.</i>
Somos Nós	Catarina Pontes	<i>“É olhar para a individualidade da pessoa. Tentarem perceber quais são os interesses deles, onde é que isso pode beneficiar a empresa e colocá-los de forma a integrarem-nos. Ter sempre esta figura de referência que eles sabem com quem podem contar e sabem que podem pedir ajuda a essa pessoa e essa pessoa vai estar disponível para eles. E tem muito a ver com isso, de também perceberem que o tempo que eles conseguem estar numa tarefa também pode não ser o mesmo que as outras pessoas ali”.</i>
Pais 21 – Down Portugal	Marcelina Souscheck	<i>“Eu acho que é virem falar connosco para podermos fazer a formação. Porque para falar sobre isto também é preciso saber do que é que se está a falar”.</i>
Vila com Vida	João Gomes da Silva	<i>“Acho que é muito importante aqui, como em tudo, o trabalho da mediação do ponto de vista pedagógico, acho que quem tem essa predisposição devia confiar na mediação. Porque às vezes não basta ter boa vontade, é preciso encontrar um perfil certo, é preciso encontrar a função certa é preciso garantir ali uma formação durante o tempo suficiente para dar segurança também ao jovem, para que não se veja de repente num mundo estranho sem qualquer apoio. Esta é a principal recomendação. O resto funciona”.</i>
AFID	Beatriz Gil	<i>“Uma coisa muito importante é as empresas perceberem quais são as reais necessidades destas pessoas com deficiência. Porque às vezes não</i>

		<i>é só meter uma rampa, às vezes é adaptar outras coisas que para nós são simples, mas para estas pessoas não são. Por exemplo, nós temos um jovem numa empresa e no início do ano passado eles de um momento para o outro mudaram tudo. Nós, se chegarmos ao nosso posto de trabalho e se estiver tudo alterado, não vamos gostar, então imaginemos uma pessoa com Síndrome de Down. Não vai lidar bem com estas alterações. Eu acho que tem de haver mais atenção a estes pormenores que para nós são simples, mas para pessoas com estas patologias não são”.</i>
--	--	---

Ficou evidente que o ponto mais destacado foi a formação às equipas seguido da procura de parcerias com associações e da adaptação dos espaços e da importância de reconhecer a individualidade de cada jovem com Síndrome de Down respondendo às suas necessidades específicas. Ter uma mente aberta e ter uma figura de referência para oferecer apoio e orientação a estes colaboradores foram também fatores mencionados.

5.5.2. Apresentação dos dados das entrevistas às empresas

Quando foi apresentada aos entrevistados a primeira questão do guião com o intuito de perceber se existem pessoas com Síndrome de Down na respetiva empresa, as informações partilhadas foram as seguintes:

Tabela 10 - Primeiramente gostaria de saber: existem pessoas com Síndrome de Down a trabalhar na empresa?

Empresa	Representante	Resposta
Empresa X	Luciana Caseiro	<i>“Formalmente nós não sabemos as condições das pessoas. Em teoria eu sei que sim, mas na prática não está escrito”.</i>
Sodexo	Joana Fernandes	<i>“Temos todo o tipo de perfis, temos alguns perfis orientados para a inclusão, mas especificamente Síndrome de Down aqui no Porto não temos ninguém. Temos a nível global, mas em Portugal não temos. De</i>

		<i>qualquer forma, devo dizer-te que é um dos nossos objetivos poder continuar a incluir pessoas com deficiência”.</i>
El Corte Inglés	Filipa Alves	<i>“Sei que pelo menos temos uma pessoa com a qual nós trabalhamos muito na área de employer branding, um colega com Síndrome Down do Supercore de Braga”.</i>
IKEA	Marta Gomes	<i>“Não temos atualmente nenhum colaborador com Síndrome de Down, mas estabelecemos uma parceria com a associação AFID, através da qual temos uma pessoa com Síndrome de Down a colaborar connosco em formato de estágio na nossa loja de Alfragide. Nós acreditamos que muito em breve possamos ter pessoas com Síndrome de Down como colaboradores efetivos”.</i>

Foi possível observar que a presença destes jovens no mercado de trabalho é variável entre as empresas abordadas. Fica claro que, embora a presença atual de pessoas com Síndrome de Down nestas empresas possa ser limitada, as mesmas expressam um desejo de aumentar a inclusão e procurar oportunidades para envolver mais pessoas com esta síndrome, o que sugere uma consciencialização crescente sobre a importância da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.

Quando colocada aos entrevistados a segunda questão do guião com o intuito de perceber se existem programas ou estratégias que a respetiva empresa tem para apoiar a inclusão no ambiente de trabalho (para pessoas com Síndrome de Down ou necessidades especiais no geral), as respostas foram as seguintes:

Tabela 11 - Quais os programas ou estratégias que a empresa tem para apoiar a inclusão no ambiente de trabalho, em particular para pessoas com Síndrome de Down / necessidades especiais?

Empresa	Representante	Resposta
Empresa X	Luciana Caseiro	<i>“No âmbito da diversidade e da inclusão foram desenvolvidas algumas iniciativas para promover um local de trabalho mais inclusivo,</i>

		<p><i>nomeadamente na inclusão de pessoas com deficiência através de várias dimensões. Temos a dimensão 'Awareness' que são normalmente campanhas que acabamos por apoiar ao abrigo de datas anuais. Na dimensão 'Learning and Development' temos duas componentes: a formação do enviesamento inconsciente e um guia sobre o que é a deficiência e como desconstruir a discriminação contra as pessoas com deficiência. Depois temos a dimensão 'Inclusive Recruitment' que é um guia de recrutamento inclusivo. Temos a dimensão 'Benefits' que são por exemplo, um tutor para trabalhadores com deficiência, ajuda especial para trabalhadores com filhos portadores de deficiência, licença para assistência a pessoas dependentes ou com deficiência, apoio a dependentes diretos com necessidades especiais, complemento de subsídio para descendentes com deficiência e apoio a deficientes e dependentes. Temos a dimensão 'Accessible Workspaces' que consiste em garantir que os espaços são o mais inclusivos possível. Por fim a dimensão 'Social Impact', onde convidamos profissionais de RH que possam fazer mentoria a jovens e adultos com deficiência que estivessem à procura de uma oportunidade profissional".</i></p>
Sodexo	Joana Fernandes e Andreia Carvalho	<p><i>"Aqui no nosso Shared Service Center nós temos tentado estabelecer algumas parcerias com algumas associações, como a associação Salvador, temos também o IEFP e a participação em feiras de emprego e palestras que eles promovem, tentamos estar lá e dar também o nosso testemunho. Participámos também com open days, ou seja, demos a possibilidade de pessoas com deficiência que fazem parte da Associação Salvador e também do IEFP virem às nossas instalações aqui no Porto para conhecerem um bocadinho melhor os nossos colegas e também as nossas áreas e tentamos, sobretudo, ter um recrutamento bastante inclusivo.</i></p> <p><i>Temos o 'Dia Internacional das Pessoas com Deficiência' que é celebrado pela Sodexo, mas a nível global. São dois dias que, de certa forma, enfatizamos para promover a inclusão. Para além disso, a nível global são várias as ferramentas, digamos assim, que nós partilhamos</i></p>

		<p><i>com as nossas equipas para os capacitar, por exemplo, nos diferentes processos de inclusão do colaborador. Desde a fase do recrutamento de seleção, em que basicamente há uma entrevista que é direcionada de uma forma um bocadinho diferente, até ao próprio acompanhamento deste colaborador, que vai exigir aqui um bocadinho mais das equipas, também a parte da própria avaliação, quando deverão ter uma avaliação um bocadinho diferente... Toda esta temática é tida em conta mais ao nível global e estamos a dar início a esta transposição para a Sodexo, mais aqui aplicado ao nosso escritório no Porto”.</i></p>
El Corte Inglés	Filipa Alves	<p><i>“Nós trabalhamos muito perto com as instituições, portanto há sempre uma avaliação entre a instituição e também, neste caso, o departamento de Diversidade e Inclusão e o departamento de Relações Laborais. Já há relatórios sobre a pessoa, sobre aquilo que a pessoa consegue ou não fazer e depois há a adaptação ao posto de trabalho. Nós promovemos muitas talks também relacionadas com este tema da diversidade e inclusão, onde abordamos vários assuntos e convidamos instituições. Portanto, vamos fazendo assim, através destas talks, também da sensibilização aos colegas e dos responsáveis. Recentemente fizemos uma primeira edição da ‘Escola de Liderança’, que é um projeto para melhorar um bocadinho as competências dos nossos chefes e há um módulo de diversidade e inclusão onde se abordam estes temas e onde se sensibiliza também as pessoas”.</i></p>
IKEA	Marta Gomes	<p><i>“Adotamos todos os anos diversas iniciativas para promover a diversidade e inclusão. E isto inclui o recrutamento de candidatos com perfis e backgrounds diversos e programas no âmbito da sensibilização e combate ao preconceito inconsciente. Na IKEA, colaboramos com associações que apoiam e contribuem ativamente para a integração de pessoas com deficiência. Nestas parcerias não só partilhamos boas práticas uns com os outros, aprendemos a lidar com estes tópicos e promovemos a partilha de conhecimentos. Ao longo do ano, vários são os dias em que celebramos datas importantes com a diversidade, equidade e inclusão para inspirar e informar os nossos colegas sobre as</i></p>

		<p><i>nossas medidas para sermos uma empresa cada vez mais inclusiva. Temos muitas outras iniciativas como workshops. Realizamos talks para partilha de experiência e bons exemplos entre colaboradores internos e parceiros externos, o nosso Podcast, que é uma plataforma de comunicação que permite à IKEA ter uma voz ativa nos temas da Igualdade, Diversidade e Inclusão. Temos como objetivo sensibilizar, educar, promover uma discussão aberta dos temas, alinhar e desconstruir conceitos, partilhar diferentes pontos de vista, promover empatia e orgulho interno. Além disso, a criação de grupos e comités dedicados à diversidade e inclusão dentro da empresa é uma prática comum. Essas iniciativas visam criar um ambiente inclusivo e fornecer apoio e oportunidades a todos os colaboradores”.</i></p>
--	--	---

Verificou-se que todas as empresas estão a adotar diversas estratégias para promover um ambiente mais inclusivo para pessoas com deficiência, incluindo a Síndrome de Down. Estratégias como campanhas de celebração de datas anuais, recrutamento inclusivo, adaptação de espaços de trabalho, participação em feiras de emprego, *open days* para pessoas com deficiência, acompanhamento contínuo através de tutores, avaliação adaptada e formações às equipas foram destacadas como facilitadores de integração laboral. O recrutamento inclusivo e as formações às equipas foram as estratégias mais destacadas seguidas das campanhas de celebração de datas anuais, das parcerias com as associações e da adaptação dos espaços de trabalho. Entende-se que estas iniciativas não apenas beneficiam os colaboradores com deficiência, mas também contribuem para a compreensão mútua, respeito e empatia no local de trabalho.

Ao ser introduzida aos entrevistados a terceira questão do guião com o intuito de perceber como é que a empresa comunica as suas iniciativas de *employer branding*, as respostas foram as seguintes:

Tabela 12 - Como é que a empresa comunica as suas iniciativas de *employer branding* e inclusão? Qual é a estratégia de comunicação que utiliza para destacar essas ações?

Empresa	Representante	Resposta
Empresa X	Luciana Caseiro	<i>“Internamente comunicamos através da Intranet e através de outros canais internos como o VivaEngage, que é um pouco mais instantâneo e que nos permite comunicar de uma forma menos formal. Na Intranet temos aquilo que fazemos em termos de posicionamento, de forma contínua no tempo e que permite a qualquer pessoa, a qualquer altura, conhecer como desenvolvemos essas ações. E depois temos coisas mais targetizadas, portanto via e-mail, ou via contactos mais personalizados, consoante a iniciativa que temos. Externamente, comunicamos através do nosso website ou rede social”.</i>
Sodexo	Joana Fernandes e Andreia Carvalho	<i>“Tentamos fazer aqui uma estratégia de comunicação em determinados fóruns mais orientados para a Associação Salvador e também para o IEFP para garantir que conseguimos chegar ao público-alvo que ambicionamos. Temos também uma parceria com o IEFP e com gabinetes de inclusão, que trabalham muito connosco com quem partilhamos também algumas vagas, algumas posições, de modo a abrangermos e alargarmos aqui o nosso público-alvo. Depois, nós vamos fazendo também aqui algumas publicações no LinkedIn, e tentamos sempre garantir que inserimos palavras relacionadas com diversidade e inclusão”.</i>
El Corte Inglés	Filipa Alves	<i>“Nós comunicamos para dentro e para fora. Temos um programa para estas pessoas com Síndrome de Down, mas existem outros programas, e, portanto, o objetivo é sempre que existem particularidades, dar voz. Damos voz também a isso e comunicamos para fora também, para perceberem que de facto quem nos segue, principalmente no LinkedIn, que é assim a nossa grande via de comunicação para fora, que realmente somos uma empresa diversa e inclusiva. E depois no Dia Internacional da Pessoa Com Deficiência, nós temos sempre um vídeo geral, onde destacamos algumas pessoas; por exemplo, este ano também fizemos com</i>

		<i>este colaborador com Síndrome de Down. Nós nunca fizemos nenhuma campanha de recrutamento para pessoas da área de inclusão, porque não foi preciso, visto que há uma proximidade grande com as instituições. Nós, employer branding, não temos necessidade de fazer campanhas de recrutamento para pessoas da área de inclusão. Porque lá está, as instituições já vêm ter connosco e já nos fazem esse pedido”.</i>
IKEA	Marta Gomes	<i>“As nossas campanhas são autênticas, ou seja, não partilhamos nada, nem interna nem externamente, que não seja genuíno dentro da nossa organização. Utilizamos ainda, os nossos diferentes canais internos para comunicar as diferentes iniciativas, e recorremos muito às redes sociais e particularmente ao nosso LinkedIn, que é, sobretudo no âmbito B2B e institucional, uma ferramenta muito útil para divulgar as várias ações que temos em curso. Para além disso, através da nossa cultura e valores acabamos por vivenciar e destacar estas ações de forma prática, ao representarmos a diversidade da sociedade nas nossas equipas”.</i>

Foi possível observar que existe uma ampla variedade de abordagens adotadas pelas empresas na sua estratégia de comunicação. Foram mencionadas plataformas de comunicação interna, emails, contacto, website, LinkedIn e fóruns, sendo que as plataformas internas e o LinkedIn foram as mais destacadas. Fica claro que todas estas abordagens refletem o compromisso em comunicar de forma transparente com os colaboradores e com o público em geral.

Quando foi apresentada aos entrevistados a quarta questão do guião com o intuito de perceber como é que as políticas da empresa são percebidas pelos colaboradores, as percepções manifestadas foram as seguintes:

Tabela 13 - Como é que as políticas inclusivas da empresa são percebidas pelos colaboradores?

Empresa	Representante	Resposta
----------------	----------------------	-----------------

Empresa X	Luciana Caseiro	<p><i>“Nós, o que sabemos, é através do estudo do clima. Através deste estudo temos algumas perguntas específicas sobre diversidade, sobre bem-estar, sobre inclusão, mas também sobre pertença, portanto, de ser respeitado. Sabemos por estudos externos que, de facto, a inclusão de pessoas com deficiência traduz-se em ambientes de trabalho percecionados como mais justos e por isso também dão uma perspetiva de maior espírito de colaboração, de empatia, de relação com o outro. Nós temos indicadores fortes de que um ambiente de trabalho que é diverso traz diferenças, maior inovação, maior criatividade e, por isso, permitem também que as pessoas se identifiquem mais com o trabalho e com os ambientes em que trabalham”.</i></p>
Sodexo	Joana Fernandes	<p><i>“Nós temos um survey que é lançado a nível global, para todos os países. Tentamos medir vários indicadores e um dos pontos que este survey fala está também relacionado com a parte de diversidade e inclusão, se as pessoas sentem que somos uma empresa inclusiva. Ou seja, é um indicador que é efetivamente medido”.</i></p>
El Corte Inglés	Filipa Alves	<p><i>“O que fazemos mais é a sensibilização, muito através das talks ou dos programas. E também há sempre um evento anual que esta área faz, a da diversidade e inclusão. Por exemplo, o ano passado tivemos um desfile, onde convidámos pessoas (muitas com Síndrome de Down), e instituições parceiras, para que muitas desfilassem com as nossas roupas. Outra, há dois anos, foi feita com fornecedores também e colaboradores, para sensibilizar. Mas, de facto, os questionários, ou tentar avaliar, eu creio que isto ainda não aconteceu”.</i></p>
IKEA	Marta Gomes	<p><i>“Através do nosso questionário de satisfação em relação à igualdade, diversidade e inclusão, conseguimos identificar os aspetos que mais orgulham os nossos colaboradores ao longo dos anos. O nosso compromisso com a igualdade, diversidade e inclusão reflete-se na forma como todos se sentem integrados na IKEA. Portanto, o sentimento de pertença é um dos pilares fundamentais para o progresso contínuo da nossa organização e para a felicidade das pessoas que trabalham connosco”.</i></p>

Verificou-se que as políticas inclusivas têm um impacto significativo nos colaboradores promovendo um sentimento de pertença que foi o fator mais destacado. Além disso, promove a empatia, o espírito de equipa e a inovação contribuindo para um ambiente de trabalho mais justo. A utilização de *surveys* mencionados pela maioria das empresas demonstra preocupação em aferir o sucesso de tais ações.

Quando apresentada aos entrevistados a quinta questão do guião relativamente aos principais obstáculos enfrentados ao implementar políticas inclusivas e à sua superação, as informações fornecidas foram as seguintes:

Tabela 14 - Quais são os principais obstáculos enfrentados ao implementar políticas inclusivas, e como é que a empresa os supera?

Empresa	Representante	Resposta
Empresa X	Luciana Caseiro	<i>“Haverá sempre um impacto dos estereótipos naquelas questões de capacidade versus competência. Existe também falta de visibilidade de casos reais, portanto, o facto de não vermos pessoas no nosso dia a dia ou de não convivermos com elas também faz com que nós não as consigamos imaginar aqui, nos nossos espaços de trabalho. Existe também alguma falta de capacidade de gerar informação a partir do nosso processo de recrutamento, ou seja, não temos a possibilidade de saber se a pessoa tem ou não tem deficiência, nomeadamente para adaptar o processo de recrutamento, mas também para melhorar e ir mais ao encontro das necessidades de acessibilidade da pessoa. E depois existe também a decisão dos próprios managers em que um candidato está na short-list mas os managers percebem que não têm o perfil, ou não é o que precisam. A questão da acessibilidade by design também não é tão fácil de trabalhar, depois obviamente o que temos é de garantir uma adaptação à posteriori quando temos um caso. Temos ainda a questão da formação e do upskill, portanto termos pessoas, profissionais de recrutamento, que estejam capacitados para aquilo que é o recrutamento</i>

		<i>e a inclusão da pessoa com deficiência. Tendo em conta estes desafios, temos alguns princípios que nos ajudam a atacar estes problemas. Por um lado, o princípio de que não há funções para pessoas com e sem deficiência. Portanto, o trabalho aqui é sempre de analisar a posição, analisar os critérios de elegibilidade, competência e capacidade de uma pessoa para desempenhar essa mesma função. A questão da flexibilidade que tem haver com a flexibilidade tanto no processo de recrutamento como na adaptação do posto de trabalho, ou seja, é natural que uma dada pessoa com deficiência vá precisar de adaptações específicas. Depois temos as parcerias, que é assumirmos que vamos precisar de parceiros”.</i>
Sodexo	Andreia Carvalho	<i>“Provavelmente está muito relacionado com o mindset mais cultural que acabamos por encontrar muito, por exemplo, perto das nossas chefias. E é esta resistência à mudança. O resto é mesmo, diria, às vezes, encontrarmos parcerias. As associações muitas vezes não procuram as empresas para a alocação dos seus perfis. Criar sensibilização nas equipas são temas que acabam de estar muito dentro da diversidade e da inclusão que nós estamos a trabalhar”.</i>
El Corte Inglés	Filipa Alves	<i>“Qualquer pessoa que entre na nossa empresa tem um tutor. E estas pessoas da inclusão também têm um tutor. Portanto, alguém, um colega que acompanha a integração toda e durante um longo tempo. E depois as próprias instituições de onde vêm estas pessoas, também vão fazendo reuniões muito próximas para perceber as dificuldades, como é que está a decorrer o trabalho, se os colegas de facto estão ou não a acolher bem, se sentem dificuldade... Portanto, há um trabalho muito próximo de todos para que nada falhe. Não se sente discriminação. É mais uma pessoa como todas as outras. E nós estamos sempre a atuar, estamos sempre muito próximos para que nada falhe, para que estas pessoas realmente se sintam bem. E se há alguma situação mais atípica, damos sempre o alerta à instituição, há reuniões e resolve-se o tema”</i>
IKEA	Marta Gomes	<i>“Este é um tema que ainda suscita medo e receio. O medo do desconhecido faz parte da condição humana, e o receio da mudança também. Ambos são sentimentos que devem ser respeitados. Para</i>

		<p><i>minimizar esses obstáculos, investimos em formações e trabalhamos em colaboração com parceiros externos, que nos ajudam a adquirir e transmitir conhecimento. Além disso, permitimo-nos partilhar as nossas experiências. Acreditamos que essa abordagem contribui para criar consciência sobre o tema. Ao discutir o assunto, encorajamos as pessoas a interiorizá-lo, a esclarecer dúvidas e a partilhar as suas perspetivas. Alguns dos desafios que enfrentamos estão relacionados com a acessibilidade. Adaptamos alguns dos nossos espaços físicos para garantir que todas as nossas lojas sejam acessíveis a clientes e colaboradores. Também estamos a trabalhar na adaptação dos nossos sistemas informáticos para torná-los acessíveis a pessoas com deficiência”.</i></p>
--	--	--

Ficou evidenciado que as empresas enfrentam vários desafios que incluem: os estereótipos, a falta de visibilidade de pessoas com deficiência, a adaptação do processo de recrutamento, a acessibilidade física, a resistência cultural, a dificuldade de encontrar parcerias com associações e o medo do desconhecido. A resistência cultural foi o obstáculo mais destacado seguido das dificuldades de adaptação do ambiente de trabalho. No entanto, ficou claro que cada empresa aborda estes desafios de forma proativa, adotando estratégias para os superar, incluindo: a análise das funções e competências necessárias, o recrutamento inclusivo, a adaptação do posto de trabalho, as formações às equipas e o acompanhamento contínuo através de tutores. De destacar que a parceria com associações foi o fator mais mencionado seguido das formações às equipas.

Ao colocar aos entrevistados a sexta questão do guião com o intuito de compreender como é que as empresas lidam com casos de discriminação e estereótipos no local de trabalho, as respostas foram as seguintes:

Tabela 15 - Como é que a empresa lida com situações de discriminação ou estereótipos no local de trabalho?

Empresa	Representante	Resposta
----------------	----------------------	-----------------

Empresa X	Luciana Caseiro	<i>“Nós temos algumas formas de lidar com essas situações. Por exemplo, no que toca à formação temos o módulo ‘Lead Now’, que é um programa para colaboradores que tenham sido nomeados novos líderes, que tem uma componente muito específica de como é que eles próprios, nas suas equipas, podem não só trazer mais diversidade, mas lidar com o que é diferente. Por outro lado, há também um outro mecanismo de reporte para situações não éticas ou discriminatórias através do canal de ética”.</i>
Sodexo	Joana Fernandes	<i>“Nós temos um programa muito importante para nós, o ‘Speak Up’, que é no fundo uma linha de atendimento em que as pessoas podem contactar ou mesmo submeter queixas. E existe uma equipa especializada a ler todas estas queixas que são feitas e depois é desencadeado o processo, para tentar perceber exatamente o que aconteceu e para garantir que a situação é analisada de forma correta e evitarmos que continuem a existir situações de discriminação”.</i>
El Corte Inglés	Filipa Alves	<i>“Diria que a atuação é muito esta, é a proximidade com que nós fazemos, é logo atuar junto da instituição que é o nosso parceiro e que atua logo com a pessoa se houver esses casos. Mas, muito honestamente, eu duvido que haja esses casos”.</i>
IKEA	Marta Gomes	<i>“Na IKEA, não toleramos qualquer forma de discriminação. Todos nós desempenhamos um papel importante na promoção de um ambiente inclusivo. Quando surgem situações desse tipo, procuramos compreender todas as perspetivas envolvidas, damos feedback e agimos de acordo com os nossos valores e o código de conduta. Ouvimos atentamente todas as partes envolvidas, garantindo que não agimos com discriminação. Se alguém se manifestar sobre o tema ou relatar ter sido discriminado, procuramos sempre compreender todas as vertentes e encontrar soluções adequadas”.</i>

É notório que todas as empresas reconhecem a importância de abordar ativamente estas questões. Neste sentido, implementam programas e mecanismos específicos para lidar com estas situações caso ocorram, incluindo formações às equipas, atuar junto das associações e a utilização dos canais de denúncia, sendo que este último foi o mais mencionado. Ficou

evidente que as empresas demonstram disposição para investigar e resolver estes problemas, uma vez que existe um consenso de que a diversidade e a inclusão são valores fundamentais.

Ao ser apresentada aos entrevistados a sétima questão do guião relativamente a experiências passadas na implementação de estratégias inclusivas, as partilhas foram as seguintes:

Tabela 16 - Fale-me de experiências passadas, por exemplo casos de sucesso ou desafios enfrentados na implementação de estratégias inclusivas.

Empresa	Representante	Resposta
Empresa X	Luciana Caseiro	<i>“Eu não acompanhei, mas soube que, na nossa equipa, uma profissional com deficiência motora nos membros superiores deslocava-se numa cadeira de rodas elétrica, portanto, uma cadeira mais pesada. Portanto, aí teve-se de fazer uma adaptação nas pegas da porta das casas de banho, por exemplo. Ou seja, este é um exemplo de que foi necessário fazer uma adaptação do posto de trabalho”.</i>
Sodexo	Joana Fernandes	<i>“Sim, fizemos a parceria com a Associação Salvador. Fomos lá divulgar, explicámos o que era a Sodexo, mostrámos que vagas que existiam. Fizemos muitas entrevistas, pessoas com todo o tipo de deficiências e, depois, conseguimos identificar um candidato que para nós era bastante válido e a pessoa acabou por ser selecionada”.</i>
El Corte Inglés	Filipa Alves	<i>“Confesso que não me recordo se fiz alguma entrevista com pessoas com Síndrome de Down. Mas posso falar de outras particularidades. Lembro-me de ter entrevistado alguém assim, com determinadas limitações ao nível cognitivo. E sentiu-se a necessidade de termos um intérprete. Era sempre eu, a pessoa e a instituição. No caso de a pessoa não perceber ou eu não perceber a pessoa por alguma razão, estava sempre o representante da instituição para dar apoio”.</i>
IKEA	Marta Gomes	<i>“Temos uma colaboradora cega que inicialmente trabalhava num departamento de apoio ao cliente, mas pouco tempo após a sua integração, surgiu a pandemia. Inicialmente, quando ela se juntou à</i>

		<p><i>equipa, estávamos todos no escritório, e havia uma colega que tinha mais experiência e conhecimento do negócio e das ferramentas, que a acompanhava e a ajudava na integração do seu dia-a-dia de trabalho. No entanto, durante o período em que estivemos em teletrabalho devido à pandemia, a situação mudou. A colaboradora não tinha mais a colega ao lado para auxiliá-la no computador ou em todas as ferramentas. Como empresa, tivemos de encontrar uma solução para que continuasse a sentir-se autónoma, contribuísse para a empresa e não se sentisse incapaz no seu local de trabalho. A solução encontrada foi atribuir-lhe uma função relacionada com a formação.</i></p> <p><i>Outra situação envolveu um colaborador com mobilidade reduzida. Antes de integrarmos o colega, fizemos uma visita à loja, percorrendo todos os espaços da nossa organização. O objetivo era identificar quais as áreas físicas que apresentavam maiores limitações à sua passagem e como podíamos fazer as alterações necessárias. Para além de ter dado oportunidade ao colega de se movimentar autonomamente em toda a loja, deu também essa oportunidade aos nossos clientes com mobilidade reduzida, sempre que visitam o nosso espaço. Recordo-me ainda de uma situação relacionada com a avaliação de performance de pessoas com deficiência. Nem todos conseguem atingir uma performance máxima em todos os pontos. Todos têm as suas limitações, independentemente de terem ou não uma deficiência. O nosso objetivo é garantir que a equipa funcione como um todo, valorizando as características fortes de cada colaborador e identificando oportunidades de desenvolvimento. Não podemos criar uma base igual para todos, mas podemos adaptar-nos a cada situação, promovendo uma avaliação justa e equitativa”.</i></p>
--	--	---

Observou-se que todas as empresas adotaram abordagens específicas para garantir a inclusão efetiva, incluindo adaptações do ambiente de trabalho, processos de recrutamento inclusivos e adaptação da avaliação. No entanto foi também mencionada dificuldades de adaptação sem a presença de um tutor. De destacar que a adaptação do posto de trabalho e o recrutamento inclusivo foram os fatores mais mencionados. Entende-se que estas medidas demonstram o

reconhecimento das organizações da individualidade de cada pessoa com deficiência, garantindo uma melhor adaptação destas no local de trabalho.

Quando foi introduzida aos entrevistados a oitava questão do guião relativamente à evolução da própria empresa no que toca à promoção da inclusão nos últimos anos, as opiniões foram as seguintes:

Tabela 17 - Como é que a empresa percebe a sua própria evolução enquanto empresa relativamente à promoção da inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down / necessidades especiais? Se sim, quais?

Empresa	Representante	Resposta
Empresa X	Luciana Caseiro	<i>“Há melhorias claras neste tema como um todo, ou seja, nos últimos dez anos a comunicação da diversidade foi recebendo diferentes formas de ser trabalhada e comunicada em diferentes equipas. O que é mais difícil e que não nos tem permitido chegar àqueles 2% é exatamente onde reside a criticidade: ou não temos os candidatos, ou não temos o mesmo número de candidatos com deficiência e sem deficiência. Muitas vezes estes candidatos não chegam nas mesmas condições que um candidato sem deficiência. Esta pessoa teve condições diferentes na sua vida. Não teve o mesmo acesso à educação, ou teve, mas mais dificultado. Quebrar estas barreiras e depois, efetivamente, trazeremos mais uma pessoa, mais duas, mais três, é realmente difícil”.</i>
Sodexo	Joana Fernandes	<i>“Eu acho que tem havido melhorias significativas, até porque nós estamos a tentar tornar as nossas instalações o mais inclusivas possível. Temos vindo a sensibilizar os nossos líderes, temos feito vários eventos em que sensibilizamos as pessoas sobre a diversidade e a inclusão e temos também uma equipa, que se chama Make the Difference Team, que vai promover várias ações de voluntariado”.</i>

El Corte Inglés	Filipa Alves	<p><i>“Acho que de facto tem-se feito um trabalho muito grande. A prova disso são os resultados que nós obtemos nesta área, os prémios de inclusão, os prémios da diversidade que recebemos. Portanto, sempre que há necessidade por parte de uma instituição de integrar estas pessoas, e em particular de Síndrome de Down, claro que há uma avaliação à pessoa e depois ao posto de trabalho, ou seja, se a pessoa de facto consegue realizar o seu trabalho e também se há essa necessidade. Portanto, sempre que esta ligação acontece, nós acolhemos. Se não a acolhemos, é porque não há necessidade da área, ou não se proporcionou, ou a pessoa não se adapta”.</i></p>
IKEA	Marta Gomes	<p><i>“Ao longo dos últimos 5 anos, temos percorrido um caminho com grande foco nestas áreas. A igualdade, diversidade e inclusão estão profundamente enraizadas na nossa cultura e valores e, atualmente, são parte integrante da nossa estratégia de pessoas e negócio. Embora já sejamos reconhecidos como uma empresa de referência na área da diversidade e inclusão, sabemos que ainda há muito por fazer. Esta é uma área complexa, e as pessoas frequentemente enfrentam receios e resistências. No entanto, acreditamos que, com experiência e dedicação, conseguimos desmistificar preconceitos e normalizar a inclusão. Aprendemos todos os dias com os desafios que enfrentamos e estamos comprometidos em seguir este caminho de progresso”.</i></p>

Ficou claro que todas as empresas verificaram progressos significativos. Segundo os entrevistados, as empresas têm adotado várias medidas para promover a inclusão, tais como: adaptação do ambiente de trabalho, formações às equipas e análise das funções e competências necessárias. De destacar que a adaptação do ambiente de trabalho foi o mais destacado. Apesar destes progressos, é notório que ainda existem desafios a enfrentar incluindo a falta de candidatos com deficiência ou condições de vida diferentes que influenciam no trabalho realizado, dificuldades de adaptação do próprio colaborador e a resistência cultural. Entende-se assim que existe, portanto, ainda um longo caminho a ser feito, no entanto, as empresas demonstram um grande compromisso e um esforço conjunto na promoção de ambientes cada vez mais inclusivos.

Ao ser colocada aos entrevistados a nona questão do guião relativamente a recomendações que dariam a outras organizações para melhorarem a sua marca empregadora inclusiva, as sugestões foram as seguintes:

Tabela 18 - Que recomendações daria a outras organizações que desejam melhorar a sua marca empregadora inclusiva?

Empresa	Representante	Resposta
Empresa X	Luciana Caseiro	<i>“É conhecer aquele que é o seu papel, porque nem todos podemos fazer as mesmas coisas pelas mesmas dimensões. As pessoas existem, mas as empresas ainda não vêm muito ao encontro delas. É um conjunto de talento desaproveitado. Se isto é um foco, se é uma prioridade de uma dada empresa, coloquem recursos ou dinheiro ou pessoas a trabalhar nelas”.</i>
Sodexo	Joana Fernandes	<i>“Garantir acima de tudo que não é só falar. É que também as pessoas seguem o exemplo e que efetivamente recrutam pessoas para a sua organização. Os testemunhos dessas pessoas são também bastante importantes. Garantir que no seu employee value proposition focam também a parte da diversidade e inclusão”.</i>
El Corte Inglés	Filipa Alves	<i>“Eu acho que é preciso haver de facto um trabalho grande de proximidade e dedicar tempo a essas pessoas que integram a empresa. Primeiro, fazer um trabalho grande junto das instituições. Depois é estar atentos a estas pessoas no dia a dia. Por isso é que temos os tutores, porque dão alertas se acontecer alguma situação atípica. Aqui o tutor também é um meio que facilita muito para que o resultado seja positivo. E depois comunicar aquilo que se faz para também se ser reconhecido no mercado de trabalho como uma empresa que de facto integra e tem estas políticas de diversidade e inclusão, para que também nos vejam”.</i>
IKEA	Marta Gomes	<i>“Acreditamos que, antes de tudo, é essencial trabalhar internamente na promoção da diversidade e inclusão. Isso deve ser vivenciado nos valores, políticas e estratégias que são implementadas na organização. Além disso, colaborar com associações relacionadas ao tema é</i>

		<p><i>fundamental para compreender, liderar e partilhar experiências. Ter o cuidado de entender como os colaboradores internamente se sentem e como podem adaptar-se à diversidade de perspetivas. Investir na formação de líderes em todos os níveis hierárquicos, para que estejam informados, abertos à mudança e capazes de dar o exemplo. Procurar ter um ambiente seguro, onde a empresa represente a sociedade em toda a sua diversidade de perfis e origens. Desafiem-se, experimentem, não tenham medo de cometer erros e concentrem-se em encontrar soluções. Façam a diferença para se tornarem verdadeiramente uma marca inclusiva”.</i></p>
--	--	--

Foi destacado que é essencial que as organizações reconheçam a importância da diversidade e inclusão como parte integrante da sua cultura. Ou seja, não devem apenas falar sobre inclusão, mas também agir de acordo com esses valores. Além disso, foi destacado que é necessário investir recursos / dinheiro, colocar efetivamente estes colaboradores nas empresas, garantir que o *employee value proposition* foca a diversidade e a inclusão, estabelecer parcerias com associações, formar as equipas, fornecer acompanhamento contínuo através de tutores e comunicar aquilo que se faz para se ser reconhecido no mercado de trabalho. De destacar que reconhecer a importância da diversidade e inclusão como parte integrante da sua cultura, colocar estes colaboradores a trabalhar na empresa, estabelecer parcerias com as associações e fornecer acompanhamento contínuo através de tutores foram os fatores mais destacados. Todas estas iniciativas não só atraem candidatos diversos, mas também fortalecem a reputação das empresas enquanto empregadores inclusivos.

Capítulo 6 - Análise dos dados e discussão

De forma a permitir uma análise aprofundada dos dados, foi definida uma estratégia que consiste numa análise pormenorizada de cada um dos temas presentes nas entrevistas, tanto das associações como das empresas, relativamente à empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal. Foram tidos em conta apenas os temas que foram mencionados pelo menos duas vezes para uma análise mais representativa dos resultados obtidos.

6.1. Análise dos dados: associações

Tabela 19 – Principais *outputs*: associações

Tópico	Principais <i>outputs</i> obtidos através das respostas das associações	Frequência de menções
Empregabilidade em Portugal	<ul style="list-style-type: none">• Persistem obstáculos significativos a ultrapassar para uma plena inclusão no mercado de trabalho	9
	<ul style="list-style-type: none">• Houve melhorias na forma como as empresas lidam com a inclusão	6
	<ul style="list-style-type: none">• Vários jovens contratados	6
	<ul style="list-style-type: none">• Taxas de empregabilidade não satisfatórias	5
	<ul style="list-style-type: none">• Progressos ao nível do desenvolvimento de estratégias por parte das empresas	5
	<ul style="list-style-type: none">• Desafios significativos ainda persistem no desenvolvimento de estratégias por parte das empresas	4
	<ul style="list-style-type: none">• Houve progressos ao nível da empregabilidade	4
Estratégias de inclusão	<ul style="list-style-type: none">• Acompanhamento contínuo através de um tutor	7
	<ul style="list-style-type: none">• Formações às equipas	5
	<ul style="list-style-type: none">• Parcerias entre associações e empresas	5
	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidade horária	3
	<ul style="list-style-type: none">• Adaptação do ambiente de trabalho	3
	<ul style="list-style-type: none">• Falta de sensibilidade e abertura por parte das empresas	7

Obstáculos à inclusão	• Falta de continuidade de um seguimento após a escolaridade	5
	• Proteção excessiva por parte das famílias	4
	• Medo do desconhecido	3
	• Falta de remuneração	2
	• Produtividade inferior das pessoas com Síndrome de Down	2
	• Falta de uma resposta organizada por parte do Estado	2
Importância das parcerias com empresas	• Possibilidade de ter jovens efetivamente contratados	6
	• Fomento à oferta de oportunidades laborais	6
	• Auxiliam os profissionais com Síndrome de Down no desenvolvimento de competências	3
O futuro da inclusão nas empresas	• Esperança de que existirá uma maior quantidade de pessoas com Síndrome de Down nas empresas	5
	• É necessário reconhecer a individualidade de cada jovem respondendo às suas necessidades	2
	• É necessário que as empresas cumpram as leis de quotas para garantir a inclusão destes jovens	2

No que diz respeito ao tópico “*Empregabilidade em Portugal*”, é possível destacar que existe um consenso de que persistem obstáculos significativos a ultrapassar para uma plena inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho (9 menções). No entanto, os representantes das associações reconhecem que houve melhorias na forma como as empresas têm lidado com a inclusão nos últimos anos (6 menções), a prova disso são os vários jovens contratados que as associações partilharam ter neste momento a trabalharem nas empresas (6 menções). Apesar disso, as taxas de empregabilidade ainda não são satisfatórias (5 menções) demonstrando um descontentamento por parte das associações relativamente à empregabilidade das pessoas com Síndrome de Down. Ainda assim, as associações admitem que as empresas se têm dedicado ao desenvolvimento de estratégias para melhorarem esta inclusão (5 menções), apesar de que continuam a existir desafios no desenvolvimento das mesmas (4 menções). Mesmo com os obstáculos que ainda persistem, as associações reconhecem que as empresas fizeram progressos ao nível da empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal (4 menções).

De acordo com o tópico “*Estratégias de inclusão*”, o acompanhamento contínuo através de um tutor foi a estratégia mais mencionada pelas associações ao longo das entrevistas (7 menções), seguida das formações às equipas e do estabelecimento de parcerias entre associações e empresas (5 menções cada). Estas estratégias ressaltam a importância de as empresas possuírem não só uma figura de referência que ajude os jovens através de um acompanhamento contínuo, como também a importância de apostarem na formação das suas equipas e de contarem com a ajuda das mesmas em todo o processo de integração no mercado de trabalho. Além disso, o estabelecimento de parcerias com as empresas acaba por facilitar a criação de oportunidades reais de trabalho para estes jovens, assim como contribui para uma melhor inclusão.

No que diz respeito ao tópico “*Obstáculos à inclusão*”, a falta de abertura e sensibilidade por parte das empresas foi o obstáculo mais mencionado pelas associações ao longo das entrevistas (7 menções), seguido da falta de continuidade de um seguimento pós-escolaridade (5 menções) e da proteção excessiva por parte das famílias (4 menções). A falta de abertura e de sensibilidade por parte das empresas demonstra que ainda existe bastante resistência cultural que precisa de ser ultrapassada. Além disso, apesar da falta de continuidade de um seguimento pós-escolaridade e da proteção excessiva por parte das famílias não estarem diretamente relacionadas às empresas, é importante considerar que não deixam de ser obstáculos que acabam por influenciar a inclusão dos profissionais com Síndrome de Down nas mesmas.

De acordo com o tópico “*Importância das parcerias com empresas*”, as associações destacaram que estas parcerias abrem a possibilidade de ter jovens efetivamente contratados pelas empresas (6 menções) fomentando ainda a oferta de oportunidades laborais (6 menções). Estes dados demonstram a importância da colaboração entre associações e empresas para promover a inclusão no mercado de trabalho.

No que diz respeito ao tópico “*O futuro da inclusão nas empresas*”, os representantes das associações entrevistadas acreditam que existirá uma maior quantidade de pessoas com Síndrome de Down nas mesmas (5 menções). Isto demonstra que apesar dos obstáculos que

ainda persistem, há uma perceção otimista de progresso e mudança dentro do ambiente corporativo.

6.2. Análise dos dados: empresas

Tabela 20 - Principais *outputs*: empresas

Tópico	Principais <i>outputs</i> obtidos através das respostas das empresas	Frequência de menções
Empregabilidade em Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Foram feitos progressos significativos na forma como as empresas lidam com a inclusão 	4
	<ul style="list-style-type: none"> • Existem pessoas com Síndrome de Down nas empresas entrevistadas 	2
	<ul style="list-style-type: none"> • É necessário aumentar a inclusão e procurar oportunidades para envolver mais pessoas com esta síndrome 	2
Estratégias de inclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias entre associações e empresas 	9
	<ul style="list-style-type: none"> • Formações às equipas 	9
	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação do ambiente de trabalho 	8
	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento inclusivo 	6
	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento contínuo através de um tutor 	4
	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de celebração de datas anuais 	3
	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação adaptada 	2
Divulgação das estratégias e oportunidades de <i>employer branding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn 	4
	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas de comunicação interna 	3
Obstáculos à inclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência cultural 	4
	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação do ambiente de trabalho 	2
Formas de lidar com situações não éticas	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização dos canais de denúncia 	3

Vantagens das políticas de inclusão para a empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimento de pertença 	2
Medição da inclusão nas empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de <i>surveys</i> 	3
O futuro da inclusão nas empresas	<ul style="list-style-type: none"> • É necessário que as empresas reconheçam a importância da diversidade e inclusão como parte integrante da sua cultura • É necessário que as empresas coloquem efetivamente pessoas com Síndrome de Down nas empresas 	2 2

No que diz respeito ao tópico “*Empregabilidade em Portugal*”, é possível destacar que as empresas reconhecem que fizeram progressos significativos na forma como lidam com a inclusão (4 menções).

De acordo com tópico “*Estratégias de inclusão*”, as parcerias entre associações e empresas e a formação às equipas foram as estratégias mais mencionadas ao longo das entrevistas (9 menções cada) demonstrando não só a importância que trabalhar em conjunto com as associações tem para as empresas, mas também a importância de formar as equipas para que estas consigam ajudar na integração dos colaboradores com trissomia 21. Outras estratégias também bastante mencionadas foram o cuidado das empresas em garantir a adaptação do ambiente de trabalho (8 menções), garantir um recrutamento inclusivo (6 menções), o acompanhamento contínuo através de um tutor (4 menções) e campanhas de celebração de datas anuais (3 menções).

No que diz respeito ao tópico “*Divulgação das estratégias e oportunidades de employer branding*”, as empresas afirmaram utilizar o LinkedIn (4 menções) e plataformas de comunicação interna (3 menções) para divulgação das suas estratégias, demonstrando o compromisso em cultivar e fortalecer a sua marca empregadora inclusiva.

De acordo com o tópico “*Obstáculos á inclusão*”, a resistência cultural foi o obstáculo mais mencionado (4 menções), demonstrando que as empresas reconhecem que este é um desafio que precisa de ser ultrapassado. Além disso, no que diz respeito ao tópico “*Formas de lidar com situações não éticas*” as empresas afirmaram que no caso de algo se suceder fazem utilização dos canais de denúncia (3 menções).

De acordo com o tópico “*Vantagens das políticas de inclusão para a empresa*” pelo menos 50% das empresas mencionaram o sentimento de pertença sentido pelos colaboradores (2 menções). Além disso, no que diz respeito ao tópico “*Medição da inclusão nas empresas*” estas afirmaram utilizar *surveys* como forma de medição do clima empresarial (3 menções).

No que diz respeito ao tópico “*O futuro da inclusão nas empresas*”, pelo menos 50% das empresas acreditam que é necessário que haja não só um reconhecimento da importância da diversidade e inclusão como parte integrante da sua cultura (2 menções), como também é necessário colocarem efetivamente pessoas com Síndrome de Down a trabalhar (2 menções). Isto demonstra o compromisso das empresas em promover uma cultura organizacional inclusiva, que reconhece a importância de uma melhor integração dos profissionais com Síndrome de Down.

Dando seguimento à análise dos dados, procedeu-se ao cruzamento das informações acima obtidas, garantindo assim uma interpretação mais refinada e que pudesse abranger os dados das associações e das empresas simultaneamente. Para este fim, os grandes temas abordados nas entrevistas são apresentados abaixo de forma transversal e sintética.

Tabela 21- Análise do cruzamento dos dados

Empregabilidade em Portugal	
Associações	Empresas
Reconhecem que existem obstáculos à inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho, mas acreditam que tem havido melhorias na forma como as empresas lidam com a inclusão.	Reconhecem que foram feitos progressos significativos pelas empresas em Portugal na forma como lidam com a inclusão.

Ponto-chave: Há uma clara evolução no contexto da empregabilidade das pessoas com Síndrome de Down em Portugal, sendo o momento atual positivo, embora distante do que é desejável.

Estratégias de inclusão

Associações	Empresas
<p>As mais mencionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento contínuo através de um tutor • Formações às equipas • Parcerias entre associações e empresas 	<p>As mais mencionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias entre associações e empresas • Formações às equipas • Adaptação do ambiente de trabalho • Recrutamento inclusivo • Acompanhamento contínuo através de um tutor • Campanhas de celebração de datas anuais

Ponto-chave: Tutorias, formações às equipas e parcerias entre empresas e associações são as estratégias de inclusão mais consensuais entre todos os entrevistados. Além disso, a adaptação do ambiente de trabalho, o recrutamento inclusivo e as campanhas de celebração de datas anuais foram estratégias consideradas pelas empresas.

Obstáculos à inclusão

Associações	Empresas
<p>Os mais mencionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de sensibilidade e abertura por parte das empresas • Falta de continuidade de um seguimento após a escolaridade • Proteção excessiva por parte das famílias 	<p>O mais mencionado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistência cultural

Ponto-chave: Não houve um consenso entre os entrevistados acerca dos obstáculos à inclusão. Por um lado, do ponto de vista das associações, identificam-se questões nas empresas como a falta de sensibilidade e abertura, problemas no planeamento profissional dos trabalhadores com Síndrome de Down e nas dinâmicas familiares; por outro, do ponto de vista das empresas, a cultura organizacional pode constituir também um obstáculo.

O futuro da inclusão nas empresas

Associações	Empresas
-------------	----------

Acreditam que existirá mais profissionais com Síndrome de Down a trabalhar nas empresas.	Reconhecem que é necessário que as empresas reconheçam a importância da diversidade e inclusão como parte integrante da sua cultura, colocando mais pessoas com Síndrome de Down a trabalhar.
Ponto-chave: É do consenso geral de que as perspectivas para a empregabilidade das pessoas com Síndrome de Down no país são positivas e podem melhorar futuramente, caso haja um esforço de todas as partes envolvidas.	

Segundo a tabela de cruzamento dos dados obtidos, é possível verificar que existe uma tendência positiva, mas ainda desafiadora, no contexto da empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal. Embora se verifique uma clara evolução e otimismo, é perceptível que ainda existe um longo caminho pela frente para alcançar níveis desejáveis de inclusão no mercado de trabalho.

As estratégias de inclusão mais consensuais, ou seja, as tutorias, as formações às equipas e as parcerias entre empresas e associações, demonstram que existe uma sincronia entre as necessidades percebidas pelas associações e o que é efetivamente feito pelas empresas, sugerindo um reconhecimento mútuo da importância destas abordagens para promover a empregabilidade e a inclusão. Além disso, a adaptação do ambiente de trabalho, o recrutamento inclusivo e as campanhas de celebração de datas anuais foram estratégias consideradas pelas empresas demonstrando que estas estão efetivamente preocupadas na construção de abordagens inclusivas. No entanto, a falta de abertura por parte das empresas, a falta de uma continuidade de um seguimento após a escolaridade e a proteção excessiva das famílias podem constituir obstáculos do ponto de vista das associações. Além disso, as empresas reconhecem que existe ainda resistência cultural por parte das mesmas sendo também um entrave à inclusão. Isto destaca a necessidade urgente de adotar medidas que promovam a inclusão em ambiente corporativo.

Apesar dos desafios que persistem, existe um otimismo quanto à presença de mais pessoas com Síndrome de Down no futuro nas empresas. Há um consenso geral de que a empregabilidade de pessoas com trissomia 21 pode melhorar ainda mais com o compromisso

contínuo entre todas as partes envolvidas. Ao abraçar a inclusão como elemento central, as empresas fortalecem não só as suas equipas, mas também a sua marca empregadora inclusiva contribuindo para uma sociedade mais justa e equitativa.

Conforme mencionado previamente, foram encontradas contribuições na Revisão de Literatura que em muito suportam a compreensão desta problemática. No sentido de enriquecer o resultado deste trabalho e garantir uma maior robustez teórica ao mesmo, foram valorizadas variáveis que dizem respeito não só às estratégias que devem ser consideradas na inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho como também obstáculos que devem ser evitados. Tais estratégias foram: acompanhamento contínuo através de um tutor; uso de tecnologia inclusiva; formação às equipas; estratégias de recrutamento inclusivas; horários flexíveis; opções de trabalho remoto; ambientes de trabalho tranquilos; adaptação do ambiente de trabalho; empregos remunerados; avaliação adaptada e sistemas de *feedback*.

Tendo em conta o cruzamento dos dados das entrevistas elaborada anteriormente, foi criada a seguinte tabela com o intuito de verificar se as variáveis em estudo são ou não consideradas enquanto estratégias que mais contribuem para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal:

Tabela 22 - Verificação das contribuições teóricas: estratégias

Autores	Estratégia	Verificação
Assis et al. (2014); Callison (2023)	Acompanhamento contínuo através de um tutor	Sim (mencionado pelas associações e empresas)
Carreno-Leon et al. (2022); Ijezie et al. (2023); Kuznetsova e Bento (2018)	Tecnologia inclusiva	Não
Aggrey (2022); Solh Wellness (2024); Iwanaga et al. (2018)	Formação às equipas	Sim (mencionado pelas associações e empresas)
Career Circle (2024); Day (n.d.); Adler (2023)	Recrutamento inclusivo	Sim (apenas mencionado pelas empresas)

Career Circle (2024); Tree (n.d.); Solh Wellness (2024)	Horários flexíveis	Não
Career Circle (2024); Tree (n.d.)	Opções de trabalho remoto	Não
Career Circle (2024); Tree (n.d.)	Ambientes de trabalho tranquilos	Não
Career Circle (2024); Tree (n.d.)	Adaptação do ambiente de trabalho	Sim (apenas mencionado pelas empresas)
Iwanaga et al. (2018); Mahy e Farrington (2021)	Empregos remunerados	Não
Down Syndrome Australia (n.d.)	Avaliação adaptada	Não
Down Syndrome Australia (n.d.); University of Washington (n.d.)	Sistemas de <i>feedback</i>	Não

Ao observar a tabela de contribuições teóricas, é possível compreender que a tecnologia inclusiva, os horários flexíveis, as opções de trabalho remoto, ambientes de trabalho tranquilos, empregos remunerados, avaliação adaptada e sistemas de *feedback* não foram estratégias mencionadas por nenhum dos entrevistados como estratégias de *employer branding* que mais contribuem para promover a inclusão de pessoas com Síndrome e Down no mercado de trabalho em Portugal. Logo, entende-se que o contributo destas estratégias não é globalmente valorizado do ponto de vista estratégico em Portugal. Por outro lado, o acompanhamento contínuo através de um tutor e a formação às equipas foram citadas tanto pelas empresas como pelas associações enquanto estratégias que promovem a inclusão de pessoas com Síndrome e Down no mercado de trabalho em Portugal. Além disso, o recrutamento inclusivo e a adaptação do ambiente de trabalho foram também estratégias mencionadas, mas apenas pelas empresas.

Em conclusão, embora algumas estratégias tenham sido reconhecidas globalmente como eficazes para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de

trabalho em Portugal (uma vez que foram mencionados tanto pelas empresas como pelas associações), outras não foram valorizadas da mesma forma (não tendo sido mencionadas por ambos os entrevistados), sugerindo que existe uma variação na perceção sobre quais estratégias são mais eficazes para promover a inclusão. Isto indica que há espaço para melhorias nas estratégias de *employer branding* para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal.

Posteriormente, os obstáculos destacados anteriormente enquanto variáveis em estudo foram: estigmatização; estereótipos negativos; discriminação; exclusão social; falta de remuneração; contratos de trabalho temporários e de meio período; empregos de qualidade inferior; menos oportunidades de progressão na carreira; falta de adaptações no local de trabalho; falta de oportunidades laborais; proteção em excesso por parte das famílias; falta de continuidade de um seguimento após a escolaridade e falta de sensibilidade e abertura por parte das empresas.

Tendo em conta o cruzamento dos dados das entrevistas elaborada anteriormente, foi criada a seguinte tabela com o intuito de verificar se as contribuições teóricas previamente identificadas estão alinhadas com os resultados obtidos nesta investigação acerca dos obstáculos que mais impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal:

Tabela 23 - Verificação das contribuições teóricas: obstáculos

Autores	Obstáculo	Verificação
Borges (2018); Faster Capital (n.d.)	Estigmatização	Não
Boehm e Dwertmann (2015); Callison (2023); Solh Wellness (2024)	Estereótipos negativos	Não
Pires et al. (2007); Faster Capital (n.d.); Borges (2018); Sveinsdottir et al. (2022)	Discriminação	Não

Suresh e Dyaram (2020); Urtiz (2023); Borges (2018); Novak et al. (2011)	Exclusão social	Não
Jammaers (2021); The Guardian (2007)	Falta de remuneração	Não
Jammaers (2021)	Contratos de trabalho temporários e de meio período	Não
Jammaers (2021); Whitten e Bryant (2018)	Empregos de qualidade inferior	Não
Collier (2016)	Menos oportunidades de progressão na carreira	Não
Sveinsdottir et al. (2022) Callison (2023); Urtiz (2023)	Falta de adaptações no local de trabalho	Não
Down's Syndrome Association; Urtiz (2023); Kuznetsova e Bento (2018)	Falta de oportunidades laborais	Não
Rahman et al. (2022); Machado e Chiari (2009)	Proteção em excesso por parte das famílias	Sim (apenas mencionado pelas associações)
Machado e Chiari (2009)	Falta de continuidade de um seguimento após a escolaridade	Sim (apenas mencionado pelas associações)
Felipe (2019)	Falta de sensibilidade e abertura por parte das empresas	Sim (apenas mencionado pelas associações)

Ao observar a tabela de contribuições teóricas, é possível compreender que a estigmatização, os estereótipos negativos, a discriminação, a exclusão social, a falta de remuneração, contratos de trabalho temporários e de meio período, empregos de qualidade inferior, menos oportunidades de progressão na carreira, falta de adaptações no local de trabalho e a falta de oportunidades laborais não foram mencionados por nenhum dos entrevistados enquanto obstáculos que mais impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal. Logo, entende-se que estes obstáculos não são globalmente relevantes

enquanto entraves no mercado de trabalho local. Por outro lado, a proteção em excesso por parte das famílias, a falta de continuidade de um seguimento após a escolaridade, e a falta de sensibilidade e abertura por parte das empresas foram citadas enquanto obstáculos que impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal, no entanto apenas foram mencionados pelas associações.

Em conclusão, é possível compreender que uma vez que os obstáculos não foram reconhecidos globalmente como entraves na promoção da inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal (não tendo sido mencionados por ambos os entrevistados (empresas e associações)), existe uma variação na perceção sobre os principais obstáculos na inclusão destes profissionais. Esta falta de consenso reflete a complexidade dos desafios enfrentados na inclusão destas pessoas no mercado de trabalho, sendo necessário um olhar mais atento para as nuances do ambiente empresarial em Portugal.

Conclusão

A presente dissertação teve como principal objetivo não apenas compreender as estratégias que mais contribuem para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal, mas também os obstáculos que mais impedem esta inclusão. Tal problemática foi condensada através da criação de duas questões centrais: “Quais são as estratégias de *employer branding* que mais contribuem para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal?” e “Quais são os obstáculos que mais impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal?”.

De forma a responder a ambos os reptos, foi desenvolvida uma robusta Revisão de Literatura que permitiu variadas reflexões e contributos muito relevantes para a compreensão das problemáticas em causa. Recorrendo-se ao uso da metodologia qualitativa através de entrevistas semiestruturadas a representantes de associações de pessoas com Síndrome de Down (Associação Portuguesa de Portadores de Trissomia 21(APPT 21); Associação de Portadores de Trissomia 21 do Algarve (APATRIS 21); Associação Somos Nós; Associação País 21 – Down Portugal; Associação Vila com Vida e Associação Nacional de Famílias para a Integração de Pessoa Deficiente (AFID)) e a empresas que qualificam os seus processos de recrutamento enquanto inclusivos (Empresa X; Sodexo; El Corte Inglés e IKEA), entendeu-se desta forma garantir perspetivas diferentes relativamente à inclusão no mercado de trabalho português. Através destas entrevistas foram obtidos *insights* valiosos sobre as estratégias de *employer branding* e obstáculos à inclusão de pessoas portadoras de trissomia 21 no contexto local.

Através dos resultados obtidos, foi possível observar que as estratégias de *employer branding* que mais contribuem para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal são: o acompanhamento contínuo através de um tutor; a formação às equipas; as parcerias entre empresas e associações (tendo sido mencionadas de forma consensual entre as associações e empresas); o recrutamento inclusivo, a adaptação do ambiente de trabalho e as campanhas de celebração de datas anuais (tendo sido mencionadas apenas pelas empresas). É possível ainda verificar que todas as estratégias que as associações mencionaram foram também mencionadas pelas empresas, demonstrando o

compromisso destas em adotar práticas inclusivas e no melhoramento contínuo do ambiente de trabalho.

Por outro lado, através dos resultados obtidos foi possível observar que os obstáculos que mais impedem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal são: a proteção em excesso por parte das famílias; a falta de continuidade de um seguimento após a escolaridade; a falta de sensibilidade e abertura por parte das empresas (tendo sido mencionadas apenas pelas associações) e a resistência cultural (que foi mencionada apenas pelas empresas). Apesar de a proteção em excesso por parte das famílias e a falta de continuidade de um seguimento após a escolaridade (mencionadas pelas associações) não estar diretamente no controlo das empresas, estas questões destacam a necessidade de existir um esforço conjunto e entre várias partes, incluindo famílias, instituições educacionais, governo, empresas e associações com o intuito promover uma inclusão mais eficaz. A falta de sensibilidade e abertura por parte das empresas (também mencionado pelas associações) demonstra que ainda existe um grande desafio a ser superado em ambiente corporativo. A resistência cultural mencionada pelas empresas demonstra que as mesmas reconhecem que existe uma barreira significativa em termos de cultura organizacional que precisa de ser ultrapassada para uma inclusão plena de pessoas com trissomia 21. De notar ainda que nenhum obstáculo foi mencionado de forma consensual, o que evidencia a complexidade dos desafios enfrentados e da necessidade de um olhar mais cuidado para enfrentar estas barreiras.

O facto de nem todos as estratégias e obstáculos terem sido mencionados de forma consensual entre associações e empresas, evidencia que existe uma diferença entre as perspetivas de cada. Ainda assim, é importante que essas estratégias e obstáculos sejam considerados, uma vez que representam diferentes pontos de vista que enriquecem a compreensão das estratégias a ter em conta e dos obstáculos a evitar no contexto da empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down.

Os resultados desta investigação sublinham que embora haja motivos para otimismo sobre o futuro da inclusão em Portugal para pessoas com Síndrome de Down, dado o reconhecimento dos progressos feito e das perspetivas positivas para o futuro, continua a ser

essencial combater os obstáculos que persistem para garantir uma verdadeira inclusão destes indivíduos no mercado de trabalho. Ainda existe um longo caminho a percorrer para a plena inclusão destas pessoas e, portanto, caso estes desafios não sejam superados, entende-se como de grande complexidade a evolução rumo a uma sociedade equitativa e inclusiva. É necessário que exista uma maior consciência sobre a temática para permitir mudanças efetivas ao nível do *employer branding* e, portanto, é essencial adotar uma abordagem colaborativa que envolva não apenas as empresas e as associações, mas também o governo, as escolas, as famílias e a sociedade em geral. Desta forma será possível construir um futuro onde a inclusão seja uma realidade concreta, permitindo que as pessoas com Síndrome de Down possam ser verdadeiramente acolhidas e valorizadas no mercado de trabalho em Portugal.

Limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras

Com o desenvolvimento do estudo, existiram algumas limitações que tiveram impacto na sua amplitude e profundidade. Primeiramente, poderia ter-se recorrido também ao uso da metodologia quantitativa enquanto recolha de dados, de forma a tornar o estudo mais completo. A recolha de dados quantitativos enquanto complemento da recolha qualitativa poderia ter proporcionado uma visão mais pormenorizada de tendências e padrões relativamente às estratégias e obstáculos enfrentados por pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal. No entanto, devido a restrições de tempo (que foi ocupado pelos vários meses a contactar e a entrevistar a amostra em estudo) não foi possível realizar a recolha quantitativa. Apesar disso, verificou-se que o uso da metodologia qualitativa foi eficaz para captar os principais *insights* e compreender as perceções e experiências das empresas e associações participantes.

Adicionalmente, a amostra de empresas e associações incluídas no estudo poderia ter sido mais ampla. Embora tenham sido feitos esforços para contactar um número substancial de empresas e associações, foram enfrentadas dificuldades em obter respostas e participação, principalmente por parte das empresas. Ainda assim, as respostas dadas pelos entrevistados foram consideradas extremamente relevantes e, portanto, permitiram garantir a representatividade da amostra e obter *insights* valiosos para o estudo.

Apesar do propósito do estudo ter sido cumprido, continua a existir espaço para investigações futuras que aprofundem ainda mais este tema. Tendo em conta as limitações mencionadas, seria benéfico realizar uma recolha de dados com recurso à metodologia quantitativa (enquanto complemento da recolha qualitativa) e procurar obter uma amostra maior de participantes de forma a obter uma compreensão mais completa sobre o tema. Além disso, seria interessante investigar as perspetivas dos próprios indivíduos com Síndrome de Down, assim como das suas famílias, para perceber melhor os fatores que contribuem para o seu sucesso e os desafios enfrentados. Seria também relevante investigar como o aperfeiçoamento cada vez maior da inteligência artificial afeta a inclusão destas pessoas no mercado de trabalho e como é que as empresas poderão adaptar-se a estes desafios. Estas investigações certamente trarão *insights* importantes que contribuam para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para fomentar a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal.

Proposta de guia para as organizações

Como resultado desta investigação, foi desenvolvido um guia (com os pontos principais deste estudo) com o intuito de auxiliar as organizações não só no desenvolvimento de estratégias eficazes que promovem a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho em Portugal, como também a ultrapassar obstáculos que possam surgir neste contexto. Este guia poderá inspirar as organizações a saber como agir de forma mais inclusiva e a tornar o ambiente de trabalho um local mais justo e igualitário.

Tabela 24 - Proposta de guia para as organizações

Estratégias de inclusão
<ul style="list-style-type: none">• <u>Acompanhamento contínuo através de um tutor</u> <p>A atribuição de um tutor para apoiar os colaboradores com Síndrome de Down ajuda-os a terem uma melhor integração e a desenvolverem as suas competências. O tutor deve ser uma figura presente para o colaborador, ajudando-o na resolução de problemas e contribuindo ativamente para a sua plena inclusão na organização.</p>
<ul style="list-style-type: none">• <u>Formação às equipas</u> <p>É fundamental implementar programas de sensibilização para todos os colaboradores sobre a importância de incluir os colegas com Síndrome de Down. A organização de formações que abordem temas sobre diversidade, inclusão, práticas de integração e empatia são essenciais para melhorar o ambiente organizacional.</p>
<ul style="list-style-type: none">• <u>Parcerias entre associações e empresas</u> <p>O estabelecimento de parcerias com associações de pessoas com Síndrome de Down é essencial para as organizações obterem orientação e apoio. Estas associações sabem como lidar com pessoas com trissomia 21 e, portanto, são essenciais para ajudar as organizações durante toda a integração destes colaboradores.</p>
<ul style="list-style-type: none">• <u>Recrutamento inclusivo</u>

O desenvolvimento de processos de recrutamento inclusivo como a descrição clara dos cargos e as entrevistas adaptadas são fundamentais para conseguir recrutar pessoas com Síndrome de Down. Além disso, é importante que as campanhas de recrutamento destaquem o compromisso da organização com a diversidade e inclusão.

- **Adaptação do ambiente de trabalho**

É importante garantir que o ambiente de trabalho seja acessível para os colaboradores com Síndrome de Down. Para isto, pode ser necessário adaptações ao nível dos *softwares* e utilizar instruções visuais (gráficos, tabelas) para ajudar a compreensão e evitar a confusão mental.

- **Campanhas de celebração de datas anuais**

Celebrar datas anuais relacionadas à inclusão é uma estratégia essencial para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down, podendo incluir eventos, campanhas nas redes sociais e atividades que promovam a igualdade entre todos os colaboradores contribuindo para fortalecer a igualdade dentro das organizações.

Obstáculos à inclusão – Como ultrapassar

- **Proteção em excesso por parte das famílias**

Oferecer apoio e orientação às famílias é essencial para promover a independência das pessoas com Síndrome de Down. Através de reuniões, *workshops* e eventos é possível fazer com que as famílias percebam a importância do trabalho para um indivíduo com trissomia 21. É, portanto, crucial demonstrar aos familiares que estes indivíduos possuem capacidades para realizar as suas tarefas.

- **Falta de continuidade de um seguimento após a escolaridade**

É essencial o desenvolvimento de programas que facilitem a transição da escola para o mundo empresarial com foco no desenvolvimento das capacidades práticas dos indivíduos com Síndrome de Down e que visem a empregabilidade, incluindo estágios, formações práticas e orientação profissional. Colaborar com entidades governamentais para o financiamento de programas de transição pode ajudar a garantir a continuidade destes programas.

- **Falta de sensibilidade e abertura por parte das empresas**

A implementação de formações específicas para líderes sobre a inclusão, a diversidade e as melhores práticas de integração é fundamental para conseguir ultrapassar a falta de abertura e sensibilidade. Líderes inclusivos são capazes de criar um ambiente acolhedor, onde todos os colaboradores com Síndrome de Down se sintam valorizados independentemente das suas condições. Além disso, ter políticas inclusivas ajudam a garantir que todos os colaboradores são tratados de forma justa.

- **Resistência cultural**

É essencial que as organizações estejam abertas a mudar o seu *mindset*. Para isso, é crucial que sejam feitas regularmente formações, campanhas de sensibilização e eventos que promovam a inclusão e a diversidade. Além disso, colocar as organizações em contacto com pessoas com Síndrome de Down através destes programas, pode proporcionar uma compreensão mais positiva sobre as suas competências.

Bibliografia

- Aboul-Ela, G. (2016). Employer branding: What constitutes "An Employer of choice?" *Journal of the Academy of Business and Retail Management*, 11(1), 154–166. https://jbrmr.com/cdn/article_file/i-25_c-251.pdf
- Adler, E. (2023, December 21). *Beyond Borders: Crafting an Inclusive Employee Brand for Diverse Teams*. Gaggle AMP. <https://blog.gaggleamp.com/beyond-borders-crafting-an-inclusive-employee-brand-for-diverse-teams>
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications*, 16(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
- Aggrey, F. (2022, December 12). *6 ways to attract and retain people with disabilities*. Randstad Enterprise. <https://insights.randstadsourceright.com/diversity-equity-inclusion-at-work/6-ways-to-attract-and-retain-people-with-disabilities>
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00086-1)
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153–170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Antunes, C. V., & Neto, A. C. (2023). Crowdsourced employer branding: an analysis from the platform glassdoor. *Revista de Administração Da UFMS*, 16(1), 1–26. <https://doi.org/10.5902/1983465970741>
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3), 262–278. https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_App
- Assis, V., Frank, M., Bcheche, G., & Kuboiama, B. (2014, March 14). The value that employees with Down syndrome can add to organizations. *McKinsey & Company*.

<https://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/the-value-that-employees-with-down-syndrome-can-add-to-organizations>

Austen, L. (2019, January 24). *Disability confidence improves employer brands*. My Plus. <https://www.myplusconsulting.com/insights/2019/1/24/disability-confidence-improves-employer-brands>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(2), 83–88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>

Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>

Barbosa, T. M. M. F., Lima, I. L. B., Alves, G. Â. S., & Delgado, I. C. (2018). Contributions of speech-language therapy to the integration of individuals with Down syndrome in the workplace. *CODAS*, 30(1), 1–8. <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20172016144>

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand - Bringing the Best of Brand Management to People at Work* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Ltd.

Bell, J. (2023). Bold employer branding tips. *HRNZ Magazine*. https://issuu.com/hrnz.magazine/docs/2023_hrnz_autumn_magazine_issuu/s/2097688
6

Bhatnagar, J., & Srivastava, P. (2008). Strategy for Staffing: Employer Branding & Person Organization Fit. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(1), 35–48.

- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- 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 and Retirement*, 1(1), 41–63. <https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241–264. <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (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://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Booyesen, L. (2013). The Development of Inclusive Leadership Practice and Processes. In B. Ferdman & B. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 296–329). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch10>
- Borges, E. (2018). *Empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down: A inclusão a partir de uma reflexão sobre a função social da empresa* [Tese de Bacharelato, Universidade Federal da Bahia]. Repositório UFBA.
- Brandstory. (2023, May 16). As empresas a atuar em Portugal são inclusivas? *Dinheiro Vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/especial/a-mesa-de-trabalho/as-empresas-a-atuar-em-portugal-sao-inclusivas-16320883.html>
- Brimhall, K. C., & Barak, M. E. (2018). The Critical Role of Workplace Inclusion in Fostering Innovation, Job Satisfaction, and Quality of Care in a Diverse Human Service Organization. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 42(5), 474–492. <https://doi.org/10.1080/23303131.2018.1526151>
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., & Henwood, B. (2017). Increasing Workplace Inclusion: The Promise of Leader-Member Exchange.

Human Service Organizations Management, Leadership and Governance, 41(3), 222–239. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1251522>

Callison, K. (2023, January 2). *Inclusive Employment: Removing Barriers for People With Down syndrome*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/inclusive-employment-removing-barriers-people-down-kent-callison/>

Career Circle. (2024). *8 Innovative Recruitment Strategies to Hire People with Disabilities*. Career Circle. <https://www.careercircle.com/blog/post/8-innovative-recruitment-strategies-to-hire-peopl>

Carolyn, B., & Neale, P. (2006). Monitoring and Evaluation-2 Conducting In-Depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. *Pathfinder International Tool Series, Monitoring and Evaluation-2*.

Carreno-Leon, M. A., Andres Sandoval-Bringas, J., Cota, I. E., Carrillo, A. L., Sandoval-Carreno, M. A., & Duran-Encinas, I. (2022). Labor inclusion of people with Down Syndrome through technology. *CONTIE 2022 - 5th International Conference on Inclusive Technologies and Education and the 2nd International Conference of the Project Promoting Accessibility of Students with Disability to Higher Education in Cuba, Costa Rica and Dominican Republic*. <https://doi.org/10.1109/CONTIE56301.2022.10004433>

Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>

Cofina Boost Content. (2022, January 10). *Diversidade e Inclusão nas empresas: importância, desafios e benefícios*. Vida Sustentável. <https://vidasustentavel.sabado.pt/diversidade-e-inclusao/diversidade-e-inclusao-nas-empresas-importancia-desafios-e-beneficios/>

Collier, D. (2016). Inclusion of People with Disabilities in the Workplace: Best Practices for HR Professionals. *Cornell University Library*, 1–8.

- Correio da Manhã. (2013, June 2). Trissomia 21 afeta 15 mil em Portugal. *CM*.
<https://www.cmjornal.pt/sociedade/detalhe/trissomia-21-afeta-15-mil-em-portugal>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Dantas, J. (2009). *A inserção do portador de Síndrome de Down no mercado de trabalho* [Tese de Bacharelato, Universidade Federal de Campina Grande]. Sistema de Bibliotecas da UFCG.
- Day, J. (n.d.). *Recruitment Marketing for People with Disabilities: What You Need to Know*. Rally. <https://rallyrecruitmentmarketing.com/2019/03/recruitment-marketing-for-people-with-disabilities/>
- Dev, P., & Padhi, M. (2023). Building Strong Employer Brand via Electronics Word-of-Mouth in the “New Normal.” *The Indian Journal of Industrial Relations*, 58(4), 663–675.
- Down Syndrome Australia. (n.d.). *In the workplace for employers*.
www.downsyndrome.org.au
- Down’s Syndrome Association. (n.d.). *Employment*. Down’s Syndrome Association.
<https://www.downs-syndrome.org.uk/about-downs-syndrome/life-journey/employment/>
- Empreendedor. (2022, October 12). Trabalhadores portugueses querem mais diversidade e inclusão nas empresas. *Revista Do Empreendedor*.
<https://www.empreendedor.com/trabalhadores-portugueses-querem-mais-diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>
- Estagiar.pt. (2023, May 25). *Empresas e Setores Mais Atrativos para Trabalhar em Portugal*. Estagiar.Pt. <https://estagiar.pt/empresas-e-setores-mais-atrativos-para-trabalhar-em-portugal/>

- Faster Capital. (n.d.). *Challenges Faced By Individuals With Down Syndrome*. Faster Capital. <https://fastercapital.com/topics/challenges-faced-by-individuals-with-down-syndrome.html>
- Felipe, S. (2019, December 2). Trabalhar com um cromossoma a mais. *Jornal de Notícias*. <https://www.noticiasmagazine.pt/2019/trabalhar-com-um-cromossoma-a-mais/historias/243246/>
- Ferreira, J. (2023a, March 26). Recrutamento sem barreiras. Estas empresas querem garantir igualdade de oportunidades. *CNN*. <https://cnnportugal.iol.pt/emprego/trabalho/recrutamento-sem-barreiras-estas-empresas-querem-garantir-igualdade-de-oportunidades/20230326/641dc3b1d34ed4d514fac4d3>
- Ferreira, J. (2023b, May 19). Microsoft, Delta Cafés e Hovione. Estas são as empresas mais atrativas para trabalhar, diz a Randstad. *SAPO*. <https://eco.sapo.pt/2023/05/19/microsoft-delta-cafes-e-hovione-estas-sao-as-empresas-mais-atrativas-para-trabalhar-diz-a-randstad/>
- Ferreira, J. (2023c, May 21). Estas são as três empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal. *CNN*. <https://cnnportugal.iol.pt/melhores-empresas/delta/estas-sao-as-tres-empresas-mais-atrativas-para-trabalhar-em-portugal/20230521/64673064d34ea91b0aaca36>
- Fund for Youth Employment. (n.d.). Portugal: Inclusion remains a mirage for people with disabilities. *Regional Funds Online Magazine*. <https://youthemploymentmag.net/2023/07/30/portugal-inclusion-remains-a-mirage-for-people-with-disabilities/>
- Garg, S., & Sangwan, S. (2021). Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010–2017. *Vision*, 25(1), 12–22. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. <https://doi.org/10.1362/146934717x14909733966209>

- Gregorio, J. (2021, October 4). *How to attract individuals with disabilities through recruitment marketing*. Recruiting News Network. <https://www.recruitingnewsnetwork.com/posts/how-to-attract-individuals-with-disabilities-through-recruitment-marketing>
- Grupo Nortempo. (2022, March 25). *Dia Mundial do Síndrome de Down: A singularidade pode fazer toda a diferença na SUA empresa*. Grupo Nortempo. <https://nortempo.pt/blog/dia-mundial-do-sindrome-de-down/>
- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2, 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131>
- Gupta, M., Patti, M. R., & Marwah, M. S. (2014). Employer Branding: A Descriptive Study. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1–10. <http://www.ripublication.com>
- Hagner, D., Dague, B., & Phillips, K. (2015). Including Employees With Disabilities in Workplace Cultures: Strategies and Barriers. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 58(4), 195–202. <https://doi.org/10.1177/0034355214544750>
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283–302. <https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2012-0003>
- HR Asia. (2019, March 22). Bettering the Workplace for Colleagues with Down Syndrome. *HR Asia*. <https://hr.asia/featured/bettering-the-workplace-for-colleagues-with-down-syndrome/>
- Huang, X., & Liu, Y. (2010). The employer branding and employee performance. *Proceedings - 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2010*, 4, 536–538. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2010.609>
- Hyseni, F., Kruse, D., Schur, L., & Blanck, P. (2023). Disability, workplace inclusion and organizational citizenship behavior: an exploratory study of the legal profession.

Journal of Participation and Employee Ownership, 6(1), 31–50.
<https://doi.org/10.1108/jpeo-10-2022-0017>

Iarocci, G., Yager, J., Rombough, A., & McLaughlin, J. (2008). The Development of Social Competence Among Persons with Down Syndrome: From Survival to Social Inclusion. *International Review of Research in Mental Retardation*, 35, 87–119.
[https://doi.org/10.1016/S0074-7750\(07\)35003-9](https://doi.org/10.1016/S0074-7750(07)35003-9)

Ijezie, O. A., Healy, J., Davies, P., Balaguer-Ballester, E., & Heaslip, V. (2023). Quality of life in adults with Down syndrome: A mixed methods systematic review. *PLOS ONE*, 18(5), 1–27. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280014>

Incluo. (2024, October 28). *Por que contratar pessoas com Síndrome de Down?* INCLUO.
<https://www.incluo.com.br/blog/por-que-contratar-pessoas-com-sindrome-de-down/>

Iwanaga, K., Chan, F., Ditchman, N., & Tansey, T. N. (2021). Assessing Workplace Culture and Disability Inclusion Climate: A Preliminary Study. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 52(1), 34–50. <https://doi.org/10.1891/JARC-D-20-00001>

Iwanaga, K., Chen, X., Wu, J. R., Lee, B., Chan, F., Bezyak, J., Grenawalt, T. A., & Tansey, T. N. (2018). Assessing disability inclusion climate in the workplace: A brief report. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 49(2), 265–271. <https://doi.org/10.3233/JVR-180972>

Jammaers, E. (2021). On ableism and anthropocentrism: A canine perspective on the workplace inclusion of disabled people. *Human Relations*, 76(2), 233–257.
<https://doi.org/10.1177/00187267211057549>

Kalargyrou, V. (2014). Gaining a Competitive Advantage with Disability Inclusion Initiatives. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 13(2), 120–145.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2014.847300>

Khan, K., & Jabeen, S. (2019). Investigating the Impact of Workplace Diversity on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Inclusion. *Journal of Management and Research*, 6(2), 18–50.

- Kumin, L., & Schoenbrodt, L. (2016). Employment in Adults with Down Syndrome in the United States: Results from a National Survey. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 29(4), 330–345. <https://doi.org/10.1111/jar.12182>
- Kuznetsova, Y., & Bento, J. P. C. (2018). Workplace adaptations promoting the inclusion of persons with disabilities in mainstream employment: A case-study on employers' responses in Norway. *Social Inclusion*, 6(2), 34–45. <https://doi.org/10.17645/si.v6i2.1332>
- Leite, P., & Lorentz, C. (2011). Inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho. *Inclusão Social*, 5(1), 114–129.
- Lourenço, I. (2021, November 25). Joyeux: já abriu em Portugal o café onde trabalham pessoas com problemas cognitivos. *NIT*. <https://www.nit.pt/comida/cafes-e-bares/joyeux-ja-abriu-em-portugal-o-caffe-onde-trabalham-pessoas-com-problemas-cognitivos>
- Lysaght, R., Petner-Arrey, J., Howell-Moneta, A., & Cobigo, V. (2017). Inclusion Through Work and Productivity for Persons with Intellectual and Developmental Disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 30(5), 922–935. <https://doi.org/10.1111/jar.12284>
- Machado de Oliveira, J. (2007). *Representações sobre a inserção na vida ativa de jovens com trissomia 21* [Tese de Doutorado, Universidade de Sevilha]. Repositório de Investigação da Universidade de Sevilha.
- Machado, M., & Chiari, B. (2009). *Estudo das Habilidades Adaptativas Desenvolvidas por Jovens com Síndrome de Down Incluídos e não Incluídos no Mercado de Trabalho*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0104-12902009000400009>
- Mahy, E., & Farrington, S. (2021, April 9). Workers with Down's syndrome: 'We feel safe.' *BBC*. <https://www.bbc.com/news/business-56654660>
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: An applied approach* (3rd ed.). Prentice Hall. <http://182.160.97.198:8080/xmlui/handle/123456789/342>

- Marcone, R., Esposito, S., & Caputo, A. (2016). Beliefs toward social and cognitive competences in people with down syndrome. *Journal of Intellectual Disability - Diagnosis and Treatment*, 4(1), 44–54. <https://doi.org/10.6000/2292-2598.2016.04.01.6>
- Marmé, P. (2022, October 19). 84% dos trabalhadores em Portugal acredita que a sua organização deveria dar mais atenção à diversidade e inclusão. *Forbes Portugal*. <https://forbespt.com/84-dos-trabalhadores-em-portugal-acredita-que-a-sua-organizacao-deveria-dar-mais-atencao-a-diversidade-e-inclusao/>
- Martin, A. G., Catarina, A., & Gonçalves, P. (2014). A promoção da cidadania da pessoa com Síndrome de Down pelo acesso ao direito ao trabalho: a eficácia horizontal dos direitos fundamentais e sua oponibilidade perante o poder judiciário. *Revista Direitos Humanos Fundamentais*, 2, 233–273.
- Mateus, C. (2023). Microsoft, Delta e Hovione são as empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal: eis o que os trabalhadores esperam delas. *SIC Notícias*. <https://sicnoticias.pt/economia/2023-05-19-Microsoft-Delta-e-Hovione-sao-as-empresas-mais-atrativas-para-trabalhar-em-Portugal-eis-o-que-os-trabalhadores-esperam-delas-926c4637>
- Mathews, J. (2023). The Dynamics of Employer Branding and Employer Brand. *The IUP Journal of Brand Management*, 20(1), 5–27.
- Matuska, I. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7, 35–51.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147>
- McMullen, S. (2017, March 22). *How a strong employer brand can drive disability recruitment*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/how-strong-employer-brand-can-drive-disability-sarah-pullano/>

- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação The case study as research strategy in education. *EDUSER: Revista de Educação*, 2(2), 49–65. <http://www.eduser.ipb.pt>
- Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289–306. <https://doi.org/10.25019/mdke/5.2.07>
- Miller, M. J., & Manata, B. (2023). The Effects of Workplace Inclusion on Employee Assimilation Outcomes. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 777–801. <https://doi.org/10.1177/2329488420976805>
- Mousa, M. (2021). Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion. *Public Organization Review*, 21(1), 119–135. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00479-0>
- Mousa, M., Ayoubi, R. M., Massoud, H. K., & Chaouali, W. (2021). Workplace Fun, Organizational Inclusion and Meaningful Work: an Empirical Study. *Public Organization Review*, 21(3), 393–408. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00496-z>
- Nagae, C. Y. (2007). *Amostragem intencional* [Tese de Mestrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital das Teses e Dissertações da USP.
- Nair, N., & Vohra, N. (2015). Diversity and Inclusion at the Workplace: A Review of Research and Perspectives. *Indian Institute Of Management Ahmedabad*, 1–36.
- National Down Syndrome Society. (2016). *Valued, Able & Ready to Work Employing Individuals with Down Syndrome Determining an Employee & Employer Match*.
- Nguyen, L. A., Evan, R., Chaudhuri, S., Hagen, M., & Williams, D. (2023). Inclusion in the workplace: an integrative literature review. *European Journal of Training and Development*, 48(3/4), 334–356. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2022-0104>
- Nota, L., Santilli, S., Ginevra, M. C., & Soresi, S. (2014). Employer Attitudes Towards the Work Inclusion of People With Disability. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 27(6), 511–520. <https://doi.org/10.1111/jar.12081>

- Novak, J., Feyes, K. J., & Christensen, K. A. (2011). Application of intergroup contact theory to the integrated workplace: Setting the stage for inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 35(3), 211–226. <https://doi.org/10.3233/JVR-2011-0573>
- O'Donovan, D. (2017). Inclusion: Diversity management 2.0. In C. Machado & J. Paulo Davim (Eds.), *Managing Organizational Diversity: Trends and Challenges in Management and Engineering* (pp. 1–28). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54925-5_1
- Oliveira, M. (2022). *A influência da estratégia de Employer Branding para a atração da geração Z: perspectivas das organizações e dos candidatos em Portugal* [Tese de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto.
- Otten, S., & Jansen, W. (2015). Predictors and consequences of exclusion and inclusion at the culturally diverse workplace. In S. Otten, K. van der Zee, & M. Brewer B (Eds.), *Towards inclusive organizations: Determinants of successful diversity management at work* (pp. 67–86). Psychology Press.
- Panagiotidou, S. A., & Mihail, D. M. (2022). Enhancing Employer Branding Through Corporate Innovation and Web Communication. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18(1), 492–498. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.725>
- Paromed. (n.d.). *Como incluir pessoas com Síndrome de Down na sua empresa?* Paromed. <https://www.paromed.com.br/como-incluir-pessoas-com-sindrome-de-down-na-sua-empresa/>
- Pereira, M., & Batanero, J. (2009). Percursos educativos, formativos e profissionais na Síndrome de Down. *Rev. Bras. Ed. Esp*, 15(2), 197–218. <https://doi.org/10.1590/S1413-65382009000200003>
- Phillips, B. N., Deiches, J., Morrison, B., Chan, F., & Bezyak, J. L. (2016). Disability Diversity Training in the Workplace: Systematic Review and Future Directions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26(3), 264–275. <https://doi.org/10.1007/s10926-015-9612-3>

- Pires, A. B. M., Bonfim, D., Lana, ;, & Bianchi, C. A. P. (2007). Inclusão social da pessoa com Síndrome de Down: uma questão de profissionalização Social. *Arq Ciênc Saúde*, 14(4), 203–213.
- Piro-Gambetti, B., Schworer, E. K., Handen, B., Glukhovskaya, M., & Hartley, S. L. (2023). Does Employment Complexity Promote Healthy Cognitive Aging in Down Syndrome? *Journal of Intellectual Disabilities*. <https://doi.org/10.1177/17446295231169379>
- Puritty, C., Strickland, L. R., Alia, E., Blonder, B., Klein, E., Kohl, M. T., McGee, E., Quintana, M., Ridley, R. E., Tellman, B., & Gerber, L. R. (2017, September 15). Without inclusion, diversity initiatives may not be enough. *Science*, 357(6356), 1101–1102. <https://doi.org/10.1126/science.aai9054>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (Gradiva, Ed.; 2nd ed.).
- Rahman, M., Adenan, A. S., Ezat, S., Puteh, W., Safii, R., Saimon, R., Yong, C. Y., & Hock, T. C. (2022). Down but not out: Exploring the barriers of employment for Persons with Down syndrome from the Malaysian perspectives. *AMJ*, 62(10), 6003–6028.
- Randstad Portugal. (2020, July 8). *o que torna as empresas atrativas?* Randstad. <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/o-que-torna-empresas-atrativas/>
- Randstad Portugal. (2022, May 20). *top 20 melhores empresas para trabalhar em portugal*. Randstad. <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/top-20-melhores-empresas-para-trabalhar-em-portugal/>
- Randstad Portugal LinkedIn. (n.d.). *Randstad Portugal LinkedIn*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/randstad-portugal/about/>
- Rangel, W. (2017). *Pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho: um estudo de caso* [Tese de Bacharelato, Faculdade de Tecnologia de Americana]. Repositório Institucional do Conhecimento.

- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, *51*(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Reis, Sousa, M. J., & Dionisio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, *13*(19), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Romansky, L., Garrod, M., Brown, K., & Deo, K. (2021). Organizational Culture How to Measure Inclusion in the Workplace. *Harvard Business Review*, 1–7. <https://hbr.org/2021/05/how-to-measure-inclusion-in-the-workplace>
- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, *24*(7), 636–657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- Santos, A. B. (n.d.). *Formas de amostragem*.
- Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, *48*(2), 153–170. <https://doi.org/10.1177/03063070221079574>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, Adrian. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Financial Times/Prentice Hall.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Desicion*, *42*(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, *37*(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

- Silverman, W. (2007). Down syndrome: Cognitive phenotype. *Mental Retardation and Developmental Disabilities Research Reviews*, 13(3), 228–236. <https://doi.org/10.1002/mrdd.20156>
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173. www.iiste.org
- Solh Wellness. (2024, March 22). *Bridging Gaps: Employment Opportunities for Individuals with Down Syndrome*. SOLH. <https://www.solhapp.com/blog/bridging-gaps-employment-opportunities-for-individuals-with-down-syndrome>
- Sousa, B., Arriscado, P., Ferreira, P., & Helena, Q. (2017). *The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading Portuguese business group* [Tese de Mestrado, Universidade Portucalense]. Repositório UPT.
- Špoljarić, A., & Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. *Corporate Communications*, 28(4), 671–682. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2022-0141>
- Suikkanen, E. (2010). *How does employer branding increase employee retention?* [Tese de Bacharelato, University of Lincoln].
- Suresh, V., & Dyaram, L. (2020). Workplace disability inclusion in India: review and directions. *Management Research Review*, 43(12), 1557. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-0479>
- Sveinsdottir, V., Johnsen, T. L., Fyhn, T., Opsahl, J., Tveito, T. H., Indahl, A., Eriksen, H. R., & Reme, S. E. (2022). Development of the workplace inclusion questionnaire (WIQ). *Scandinavian Journal of Public Health*, 50(3), 371–380. <https://doi.org/10.1177/1403494821990241>
- Tan, T. Q. (2019). Principles of Inclusion, Diversity, Access, and Equity. *Journal of Infectious Diseases*, 220, 30–32. <https://doi.org/10.1093/infdis/jiz198>
- The Guardian. (2007, August 19). Opening doors. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/money/2007/aug/18/discrimination.socialexclusion>

- Tod, C. J. (2013). *Employment in Down Syndrome: the experiences of individuals with down syndrome, their employers and families in Kwazulu-Natal* [Tese de Mestrado, University of Kwazulu-Natal].
- Totaljobs. (n.d.). *How to be an ally in the workplace for a colleague with Down's syndrome*. Totaljobs. <https://www.totaljobs.com/advice/how-to-be-an-ally-in-the-workplace-for-a-colleague-with-downs-syndrome>
- Tree. (n.d.). *Como incluir pessoas com Síndrome de Down nas empresas?* TREE. Retrieved October 25, 2023, from <https://treediversidade.com.br/como-incluir-pessoas-com-sindrome-de-down-nas-empresas/>
- Trofa Saúde. (2017, March 21). *Dia Internacional da Síndrome de Down*. Trofa Saúde. <https://www.trofasaude.pt/bragacentro/artigos/dia-internacional-da-sindrome-de-down/>
- University of Washington. (n.d.). *Strategies for Working with People who have Disabilities*. DO-IT. <https://www.washington.edu/doi/strategies-working-people-who-have-disabilities>
- Urtiz, C. (2023, December 26). *What Are the Challenges Faced by Adults with Down Syndrome in the Workplace?* Down Syndrome Wiki. <https://downsyndrome.wiki/what-are-the-challenges-faced-by-adults-with-down-syndrome-in-the-workplace/>
- Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. *The IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42–56. <https://doi.org/https://ssrn.com/abstract=2817822>
- Vilela, L. O., & Leite, L. P. (2017). Efeitos de uma intervenção sobre a participação da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 34(1), 185–195. <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000100018>

Whitten, A., & Bryant, S. (2018, October 2). *Some people with Down's syndrome struggle to find work.* Legal Protection For Workers. <https://www.bwlaw.com/blog/2018/10/some-people-with-downs-syndrome-struggle-to-find-work/>

Wilska, E. (2014). Employer branding as an effective tool in acquiring talents. *Journal of Positive Management*, 5(3), 46. <https://doi.org/10.12775/jpm.2014.019>

Anexo A – Transcrições: associações

APPT21 – Patrícia Marques (Diretora Técnica)

1. Qual é a sua opinião relativamente à empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

Eu acho que deve haver uma inclusão das pessoas com Síndrome Down no mercado de trabalho. Porque cada pessoa é uma pessoa, mas existem jovens com trissomia 21 muito capazes de ter o seu próprio trabalho.

2. Considera que as empresas têm desenvolvido estratégias eficazes para incluir pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais são essas estratégias? / Se não, porquê?

Acho que tem havido uma mudança muito grande de mentalidades nos últimos anos. Até há alguns anos, éramos nós que contactávamos as empresas e agora tem havido um aumento crescente das empresas a contactarem-nos e a fazer os próprios pedidos. As grandes empresas têm criado núcleos de inclusão laboral em que são as próprias empresas que têm os seus tutores para fazer um acompanhamento a estes jovens, quando estão integrados nas suas próprias equipas. E uma das estratégias que utilizam é, de facto, a avaliação contínua destes jovens em todas as áreas da sua atividade laboral.

3. A APPT 21 tem colaborado com empresas para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Existem parcerias ou programas específicos em vigor?

Nós temos parcerias com algumas empresas e somos elementos ativos na inclusão destes jovens no mercado de trabalho. Nós temos algumas parcerias que estão no âmbito dos núcleos de inclusão laboral deles.

4. Na sua experiência, quais são os principais obstáculos enfrentados por pessoas com Síndrome de Down ao procurar emprego?

Eu acho que a maior dificuldade que podemos mencionar é a falta de oportunidades. Não há assim tantas oportunidades quanto isso. Depois existe muita proteção da família que pode eventualmente ser um obstáculo em algumas situações. Por parte das empresas, acho que o

desconhecimento de como lidar com a deficiência mental no geral, por parte das equipas é um obstáculo. Nas equipas que os acolhem às vezes há uma falta de informação que faz com que dificulte um bocadinho a inclusão destes jovens. Há situações que isso não acontece e eu acho que cada vez mais que as empresas e as equipas estão cada vez mais preparadas para receber estes jovens.

5. Consegue partilhar casos de sucesso ou desafios relacionados à inclusão de pessoas com Síndrome de Down nas empresas?

Para mim já é um sucesso eles estarem integrados, seja o tempo que estiverem. Portanto, já é ótimo eles terem aqui a oportunidade de experienciar e de terem uma experiência profissional. Temos vários casos de sucesso. Posso lhe dizer que muitas das vezes existem algumas situações particulares que precisam aqui de alguma sensibilização por parte dos tutores da associação e que depois de nós fazermos aqui a ponte e de alguma ação de sensibilização conseguimos contornar essas dificuldades. Temos o caso de uma jovem que trabalha numa empresa de elevadores desde 2015 e que faz muito trabalho da parte administrativa, mas que, por exemplo, é um caso de sucesso, mas tem sempre aqui, de alguma forma, um tutor na sua reta guarda que vai mantendo aqui o contacto com os tutores que ela tem lá dentro da empresa. Apesar de já ter iniciado em 2015, continua ainda a existir esta mediação. Não uma mediação semanal nem diária, mas sempre que necessário. Por outro lado, por exemplo, posso lhe dizer que tivemos um caso com trissomia 21 que estava num supermercado e que estava com uma determinada pessoa e essa pessoa acabava por estar muito diretamente ligada a esse estágio, portanto o estágio estava a correr muito bem. Essa pessoa depois entrou de baixa e o estágio acabou por se perder aqui um bocadinho. Aquela tutora de facto acabava por ter um perfil muito adequado para que conseguisse a integração correr-se da melhor forma. E de facto isso foi sentido. O facto de ela ter saído da equipa fez-se notar e depois, neste caso o jovem em si acabou por não passar a um contrato de efetividade.

6. Como é que percebe a evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais?

Acho que nos últimos anos tem vindo um *boom* de procura de casos dentro da deficiência mental e Síndrome Down, porque não nos procuram apenas pelo Síndrome Down, mas sim uma procura muito grande e uma janela de oportunidades que nunca se viu anteriormente. Obstáculos continuam a existir, claro que sim, mas houve melhorias muito significativas e as empresas estão muito preparadas e internamente a definirem estratégias e programas para que a inclusão aconteça de uma forma eficaz. Isto está a acontecer em várias empresas em Portugal neste momento.

7. Quais são as suas expectativas em relação ao futuro da empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

Acho que vai continuar a haver aqui uma maior inclusão até porque a intervenção precoce acaba por chegar a todos de uma forma geral. Isso também faz com que as capacidades e a autonomia destes jovens sejam muito maiores do que há uns anos. E faz com que o número de jovens com capacidades para trabalhar seja também muito maior. Julgo que mais tarde haja um maior número de pessoas com o seu trabalho e incluídas no mercado de trabalho. Acho que tem tudo para aumentar e para que a inclusão seja uma coisa normalizada. E que qualquer dia não seja necessário quotas para que as empresas por si só contratem as pessoas. Mas atenção, apesar desta legislação ter surgido em 2019, já havia, antes da legislação, muitas empresas interessadas no assunto de inclusão. E a maior parte das empresas que nos procuram, óbvio que muitas delas têm as quotas, mas esse não é o objetivo principal, até porque as quotas são para pessoas com uma incapacidade igual ou superior a 60%, e muitas das vezes não seria necessário as empresas recorrerem à deficiência mental, porque muitas delas já têm as quotas preenchidas por pessoas, ou por trabalhadores que tenham já algum tipo de incapacidade.

8. Que conselhos ou sugestões daria às empresas que desejam melhorar as suas práticas inclusivas?

Acho que as empresas podem sempre recorrer a associações para terem algum tipo de formação, de ações de sensibilização. Acho que esse é um caminho logo inicial que podem percorrer.

1. Qual é a sua opinião relativamente à empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

Sara Maximiano: A nossa realidade Algarvia é diferente da realidade de Lisboa. É preciso ter em atenção isso. Não é a mesma coisa falar sobre empresas ou instituições de Lisboa. Porque os nichos são completamente diferentes. Mas em geral a empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal não é boa. Já está melhor, já estamos a evoluir, mas em geral não está fácil. Lá está em Lisboa está mais fácil e existem projetos pilotos enormes. Mas no Algarve não está nada fácil.

2. Considera que as empresas têm desenvolvido estratégias eficazes para incluir pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais são essas estratégias? / Se não, porquê?

Sara Maximiano: Sim e não. Há dez anos eu respondia completamente não. Já dá muitos anos para cá que nós deixámos de trabalhar só com trissomia 21. Nós trabalhamos com trissomia, autismo, déficits cognitivos e outras patologias com outros síndromes. Mas há uns anos para cá nós temos sido contactados por empresas que estão a começar a ter interesse por habilidades de pessoas com deficiência. Recentemente a Primark incluiu um jovem, não de trissomia 21, mas podia ter sido. Na altura a menina que chegámos a pensar com trissomia 21 era muito nova, mas acho que ela teria igualmente todas as capacidades para fazer esse trabalho. A Ana Rita pode explicar um pouco melhor a política da empresa deste caso que foi a Primark de Loulé.

Ana Rita Palma: Normalmente as empresas que nos abordam é mais para perguntar informações, o que nós achamos, qual é o nosso parecer, também porque acham que nós temos uma vasta experiência nessa área. No entanto, neste caso, a Primark o primeiro passo que deu foi formar um trabalhador para dar formação aos restantes nesta área da empregabilidade na deficiência. Como é uma empresa sediada em Espanha essas questões também estão um bocadinho mais avançadas que em Portugal. E acaba por ter esse departamento mais de responsabilidade social e realmente, para eles é importante ter alguém

na equipa com deficiência. E então surgiu um bocadinho essa oportunidade. Nós colocámos um rapaz que achávamos que estaria à altura do desafio e partiu muito por várias fases. Inicialmente por ele conhecer a empresa, por ter uma pequena formação. Depois passou para a parte de começar a integrar realmente as tarefas que lá propunham, coisas muito simples inicialmente, e agora neste momento já faz tudo um pouco como outro trabalhador qualquer, mas foi algo muito acompanhado por nós, inicialmente a nível diário. Eu ia lá diariamente ver o que ele estava a fazer, e depois começámos a espaçar mais esse acompanhamento, e neste momento está super adaptado e tem resultado muito bem.

Sara Maximino: Existe uma linha condutora da empregabilidade, mas existe uma instituição em Lisboa que é a APEA (Associação Portuguesa de Empregabilidade em Portugal), e eles dão formações, e eu tenho formação nessa instituição, e há uma linha condutora sobre a empregabilidade, supostamente patamares e estratégias a aplicar na empregabilidade da deficiência, que supostamente devemos fazer *step by step*. Mas é óbvio que isto é tudo adaptado conforme as áreas, o Algarve, a Lisboa, o Porto, a população e esse tipo de coisas. Mas a Primark, aqui no Algarve teve as políticas mais corretas porque eles fazem não igualdade, mas sim equidade que é completamente diferente.

Quando nós trabalhamos com a deficiência, as pessoas são diferentes. Eles não podem ter o mesmo horário que eu, eles não podem cumprir as mesmas coisas que eu, porque, efetivamente, eles são diferentes. E o que nós temos de fazer é incluí-los dentro da incapacidade deles. E quando eu digo uma deficiência, não estou a falar só da deficiência, estou a falar de uma pessoa que está grávida, estou a falar de uma pessoa que torceu o pé. A empresa tem esta política de equidade de acordo com a sua necessidade. Ou seja, neste caso do jovem, é política da empresa ter turnos de 4 em 4 horas, por isso é o que ele faz, até porque ele não conseguia trabalhar mais do que 4 horas. É política da empresa trabalhar de segunda a domingo, ele também o faz, ele não tem folgas privilegiadas de não trabalhar num sábado a num domingo. Ele faz os turnos iguais aos colegas. A diferença é que tivemos de adaptar o horário dele para ser possível para a família o acompanhar, porque ele não é autónomo a nível de carros como é óbvio, ou para que tenha, que é o que acontece uma grande parte das vezes, um autocarro disponível que ele consegue apanhar na casa dele, chegar a horas à Primark, e sair a horas da Primark e ainda ter um autocarro para voltar a casa. Isto sim foi feito uma adaptação ao horário do jovem, porque ele não tem um carro

para sair às 10 da noite da Primark. Nem uma família que consiga ir buscá-lo todos os dias ao mesmo horário, porque a família também trabalha. Estas foram as medidas mais justas que encontramos aqui que nós já falamos aqui há anos, mas nunca vimos efetivamente a ser feitas.

Recentemente fomos contactadas por outra empresa que vieram pedir ajuda. Eles querem fazer a empregabilidade na deficiência, mas reconhecem que não têm formação nem conhecimento nesta área. Então veio pedir à APATRIS 21 se os técnicos daqui podiam fazer esta formação inicial. Estas são as duas maiores estratégias que nós temos de trabalho desenvolvido. A APATRIS 21 tem também, há muitos anos, empregabilidade feita ao nível de estágios. Eu já estou a trabalhar aqui há dez anos, quando eu entrei, eram portadores de trissomia 21 até, por sinal, que estavam a trabalhar com parcerias com a Universidade do Algarve. Tem sido um dos nossos melhores parceiros e amigos na luta de empregabilidade pela deficiência. Só que normalmente o que acontece aqui? São jovens que infelizmente nunca vão ter um trabalho porque não têm realmente capacidade para ter autonomia 100%. Têm capacidade para trabalhar, fazer tarefas simples como pôr uma mesa, enrolar uns talheres, coisas assim. Estão ocupados laboralmente e então aí a gente segue as medidas e estratégias, como eu estava a explicar, da APEA. São os *step by step*. Há uma entrevista com as famílias, procuramos um local de trabalho e existe também inclusão no local acompanhado por nós inicialmente todos os dias, havendo um tutor responsável no local de trabalho por ele, que acompanha o trabalho, e depois é feito estágios de um mês, de um ano, consoante, de disponibilidade da empresa.

Posso dizer que a própria Universidade do Algarve, de há uns anos para cá, tem tido a capacidade de reconhecer, que independentemente de serem poucas as tarefas, os trissómicos são produtivos dentro do que fazem e já há uns anos que temos feito contratos de IEFP para os meninos através da Universidade. Não contrato fixo da empresa, mas a própria universidade tem sentido a responsabilidade social, aliás são eles próprios que procuram e fazem os contratos com o IEFP, é a parte dos recursos humanos da universidade que está a trabalhar ativamente nesta parte da inclusão laboral, da forma que eles também podem, que não é dar um contrato da empresa. No entanto, estão ativamente à procura das medidas, do apoio do Estado, tudo o que eles conseguirem para incluir os nossos meninos e terem também uma bolsa financeira para ajudar economicamente as famílias.

Ana Rita Palma: Desde que eu estou aqui, não acontece muito o facto de haver um contrato da própria empresa. Isto do que aconteceu na Primark foi mesmo um passo gigante.

Sara Maximino: A partir das publicações da Primark a nossa rede social teve um *boom*. Os nossos contactos aumentaram a partir desta inclusão. Após isto, têm aparecido outras empresas com interesse na APATRS 21. Ou seja, está a existir uma linha condutora de uns passos, uns *baby steps* que estão a ser feitos. Nem que seja por visibilidade, porque, infelizmente, às vezes temos de ir por esses caminhos. Que é para mostrar que estamos cá. Que estes miúdos existem.

3. A APATRIS 21 tem colaborado com empresas para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Existem parcerias ou programas específicos em vigor?

Sara Maximino: Nós temos dois projetos grandes. Temos a “Escola Maior”, que é um projeto de empregabilidade mais estilo oficina, ou seja, quase como treinar o adulto ou jovem para uma competência e que a ideia será depois passar ou para o emprego apoiado, que é o que nós estávamos a explicar, que é as parcerias com empresas para haver uma inclusão laboral ou para o contrato. No próprio projeto da “Escola Maior” existem parcerias com empresas aqui em Faro onde os jovens têm oficinas laborais. Por exemplo, neste momento eles saíram com outra colega para ir para uma quinta pedagógica aqui perto de Faro, para fazer oficinas jardins e tratamento de animais. À quarta-feira temos uma parceria com uma lavandaria, onde eles estão a aprender oficinas de limpeza, organização de roupa, dobrar toalhas, esse tipo de coisas. Temos parceria com um Hostel em Faro também, onde eles fazem a oficina hoteleira, mas na parte da limpeza e arrumação de uma sala, de um quarto, de uma casa de banho. Nós aqui trabalhamos o que chamamos oficina de culinária, com o objetivo de não só tentar descobrir possíveis competências na cozinha, mas também trabalhá-los para serem autónomos em casa, conseguirem fazer um bife, um arroz, para ajudar. Começámos também com a oficina da horta onde estamos a produzir alimentos para os meninos que trabalharem aqui a oficina culinária. E estamos também tentar descobrir em jardinagem se têm competências ou não. Estamos também na biblioteca da Universidade do Algarve novamente, com funções diversas, desde reciclagem, organização e planeamento.

Eles estão a treinar outros tipos de competências, a ver se conseguem fazer. Estamos a aumentar sim a nível de parceiros para diversos projetos laborais.

Se me perguntares se vai haver empregabilidade nisto tudo que eu disse, não, provavelmente, porque as empresas também financeiramente não estão a passar a melhor fase em Portugal. E a verdade é que, por mais que queiramos ser inclusivos, não é fácil empregar uma pessoa portadora de deficiência cognitiva, trissomia 21 ou outra, mas nunca se sabe. Eu não digo que, por exemplo, uma lavandaria, que a gente arranjasse alguém que realmente fosse produtivo e gostasse daquela função, que a pessoa que lá está até é bastante *open-minded* e tem sido um bom parceiro, não a empregasse. Não digo não. Claro. A verdade é que isto leva às vezes anos para eles aprenderem uma tarefa.

4. Na sua experiência, quais são os principais obstáculos enfrentados por pessoas com Síndrome de Down ao procurar emprego?

Ana Rita Palma: A abertura das empresas, não é fácil encontrar sítios que nos abram as portas

Sara Maximino: Primeiro existe um estigma. Existe um estigma muito grande sobre o “coitadinho”. E, enquanto o mundo não entender que a deficiência cognitiva, seja ela, trissomia 21 ou outra qualquer, eles não são coitadinhos nenhuns e têm muitas capacidades, nós temos uma luta aqui enorme. Mas isto começa tudo errado, com muitas vezes, os próprios pais, que os tratam como coitadinhos. Depois continua errado quando as próprias escolas não fazem o trabalho que têm de fazer, que é encontrar essas tais parcerias. Nós estamos a falar aqui com uma instituição que faz empregabilidade, mas este trabalho devia começar a ser feito numa escola. Por exemplo se numa turma de CEF (problemática) um miúdo é mal-educado para a professora, etc, a escola responsabiliza-se em arranjar estágios e protocolos para este tipo de crianças, e muito bem, que é para estar incluídos na sociedade. Porque é que a minha filha com trissomia 21 não tem exatamente o mesmo trabalho? Isto acontece nas escolas, por isso já começa errado aqui. Ou seja, enquanto nós não pararmos este estigma do “eles são capazes”, “eles são coitadinhos”, seja em casa, na escola, na sociedade, ou numa empresa, isto já está mal. Cada vez mais a linha está a aumentar como taxa de sucesso, mas não estão a deixar de os ver como coitadinhos. Mas porque cada vez mais é bonito ser-se solidário. Enquanto este estigma não acabar, temos um problema.

Depois o obstáculo financeiro, porque, e volto a repetir, por mais que eu defenda a empregabilidade, também não é o mesmo a produtividade do jovem com trissomia 21. E há empresas que financeiramente não conseguem. No entanto há empresas grandes que conseguem e eu não percebo porque é que essas não têm uma grande percentagem de deficiência incluída, porque eles têm dinheiro. No entanto, por exemplo há cafés ou outros estabelecimentos pequenos que não têm possibilidade de ter uma pessoa com trissomia 21 a trabalhar. Já têm dificuldades em pagar os ordenados, quanto mais ainda conseguir dinheiro para pagar uma pessoa que não vai ser tão produtivo como nós. Outro problema é o próprio Estado que continua a não dar dinheiro. Aliás, estes miúdos têm automaticamente pensões vitalícias quando têm incapacidades, isto já é uma coisa que para mim não faz sentido nenhum. Faria mais sentido, sim, ser avaliado a nível de apoios financeiros para as terapias e as necessidades que eles têm, mas não é chegar-se aos 18 anos ser avaliado com um déficit de 90%, porque cognitivamente tem 90%, não vais conseguir fazer 2 mais 2, mas consegues arrumar o pacote do leite no sítio do leite. E acabam por fazer o estigma e pôr logo os carimbos na cabeça destes meninos, como se eles não fossem capazes. Tanto que é o que eu estou a dizer, no Algarve as empresas que me contactam são empresas de hotéis, empresas grandes que têm dinheiro para isto.

5. Consegue partilhar casos de sucesso ou desafios relacionados à inclusão de pessoas com Síndrome de Down nas empresas?

Sara Maximino: Quando eu entrei na APATRIS 21, tivemos um jovem com trissomia 21 que na altura estava empregado num lar. Ele fazia copa e lavandaria, ou seja, as tarefas dele eram ajudar um bocadinho a parte da limpeza de loiça, quando havia, mas o essencial era separar a roupa, lavar a roupa, estender a roupa, etc. Ele já não está connosco porque ele está contratado pelo lar. Já houve outra rapariga que também esteve em parceria connosco, inicialmente, na universidade, com um estágio, e depois foi contratada. Foi contratada pela Universidade do Algarve e teve um contrato de 1 ano. Só que lá está, dentro da empregabilidade com a deficiência, é preciso ter muita capacidade para entender que por vezes não é empresa, não é má vontade, não é falta de dinheiro. E nós trabalhamos com a deficiência e adoramos o nosso trabalho. Mas isto é preciso uma capacidade muito grande de quem trabalha com este tipo de pessoas. Às vezes não tem formação, lá está, ou a

formação é dada por nós, ou seja, não são psicólogos, não são técnicos. É só uma senhora que, se calhar, às vezes nem tem o décimo segundo ano e está a trabalhar e está a ter a maior vontade do mundo. E é preciso perceber que ter um contrato um ano, provavelmente pode não ter dois. Tivemos também um jovem que trabalhou, não foi de trabalho direto nosso, mas esteve inicialmente connosco, e esteve no Jumbo a trabalhar na padaria uns 10 anos. Neste momento temos uma rapariga aqui também com trissomia 21, que estamos com duas hipóteses de emprego para ela, mas estamos a trabalhar competências sociais.

6. Como é que percebe a evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais?

Sara Maximino: Obstáculos continuam sempre, mas já houve uma grande evolução. Mas é um caminho muito longo. Daqui a 10 anos espero que já tenha havido mais outra evolução. Mas está a andar, em *baby steps*.

7. Quais são as suas expectativas em relação ao futuro da empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

Sara Maximino: Eu espero que esteja melhor, espero que consiga empregar cada vez mais miúdos. Mas não sei. Porque lá está a trissomia 21, é uma patologia bonita. Mas também não é assim tão fácil de trabalhar. As competências sociais deles são muitas. Mas depois regras, responsabilidade, obediência, teimosia é complicado. A empresa é obrigada a aceitar isto? Não sei se é. Voltamos àquele ciclo do dinheiro, da produtividade... é preciso reconhecer que para uma empresa fazer a empregabilidade, também tem de ter uma estrutura e um estofo muito grande, não só uma estrutura de recursos como financeira. Há muitas empresas que podiam, mas não fazem. Supostamente a nível legal todas as empresas têm de ter uma X% de pessoas com deficiência empregue. Isto não existe porque o Estado não continua a mandar multas. Quando eles começarem a mandar as multas, se calhar, é mais barato empregar uma pessoa com deficiência do que pagar as multas.

8. Que conselhos ou sugestões daria às empresas que desejam melhorar as suas práticas inclusivas?

Sara Maximino: Acho que só o fato de tentarem ter a sensibilidade é o passo número 1. E eu reconheço, e volto a dizer, eu sempre vou ser a pessoa que vai defender a empregabilidade com toda a minha força. Mas por trabalhar com, também sei que isto não é fácil. Mas também que sem tentar a gente não consegue. E eu não posso dar grandes conselhos também se não falarem com as pessoas. E a base número 1 é essa, é procurem na vossa área de residência e tentarem procurar quem tem formação e terem também um *open mind*, porque estes miúdos realmente conseguem fazer as coisas. Com parcerias e instituições o caminho é mais fácil. Não é suposto caminhar sozinhos, é suposto caminharem com quem sabe. E estes miúdos realmente conseguem ser produtivos e conseguem ter um trabalho normal, ter uma vida normal dentro, como é óbvio, de acompanhamento, de uma ajuda. Lá está, equidade não é igualdade, são conceitos completamente diferentes. E é óbvio que as coisas têm de ser adaptadas, mas não têm de ser adaptadas ao ponto de pagar um ordenado para estar lá a existir. Não é isto que nós estamos a pedir. Eu tenho a noção que há deficiências que infelizmente nunca vão trabalhar. Mas também tenho a noção que muitos podem. Só não têm hipótese. A miúda que nós temos aqui, tanto uma como a outra, sabe cozinhar, sabe arrumar um quarto, arrumar tudo, podia facilmente estar num hostel, num hotel, numa cantina, numa reposição. Basta é adaptar aquela função, a empresa tem de fazer exatamente isto. O Estado não dá diretamente, mas tem muita coisa para apoiar uma empresa que emprega alguém com deficiência. Existem leis em que a empresa fica com isenção de algumas coisas, por exemplo IRC. Existe apoio financeiro em que por contratar uma pessoa o Estado dá X àquela empresa. Existe mesmo apoio. As empresas têm de se informar disto. E a empresa também tem de procurar os apoios que tem e depois descobrir os encantos que isto pode ser, porque trabalhar com esta população consegue ser a melhor coisa do mundo, sem exagerar.

Associação Somos Nós – Catarina Pontes (Psicóloga)

1. Qual é a sua opinião relativamente à empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

Nós aqui tentamos sempre fazer uma integração nos locais que aceitam pessoas com este tipo de características. E também procuramos que eles desenvolvam atividades fora do centro, de forma a desenvolver, em contexto real, este tipo de características e competências sociais, de interação e comportamentais a todos os níveis. Portanto, nós aqui no centro temos várias atividades, como por exemplo “oficina Eu e os Outros” que procuram mais o desenvolvimento das competências sociais, de comportamentos que são adequados e desadequados de ter fora. E depois temos também outras atividades como por exemplo o “Percurso de Orientação”, em que procuramos ir com eles para o contexto exterior, fazer compras, mesmo reconhecer o local envolvente, perceber que estratégias podem adotar quando saem daqui, por exemplo, quando estão perdidos, a quem é que podem pedir ajuda. E depois também temos outras atividades como o “Treino do Euro”, “Mente em Movimento”, “Orientação Temporal” de forma que todo este trabalho seja possível integrar na Asu’s (proporcionar programas de inclusão socioprofissional através da realização de atividades socialmente úteis). Ou seja, eles desenvolvem aqui este trabalho conosco e depois procuramos que estas competências sejam transpostas fora daqui também. Ou seja, ser possível que, por exemplo, quando vão para estágio, consigam antecipar que vão para estágio, por isso precisam de uma senha, serem capazes de autonomamente irem lá fora, carregar a senha, fazer o pagamento, interagir com a pessoa que está lá, de forma adequada, e depois no dia do estágio já terem essa senha. Portanto procuramos inicialmente aqui que eles desenvolvam essas competências para que depois possam levá-las para fora. Já tínhamos aqui este tipo de trabalho também feito no CACI (Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão), mesmo antes de eu chegar, que eles já estavam a fazer algumas tarefas noutras sítios, noutras associações, noutras empresas. Contudo, ao poderem ser remunerados, tal como está feito agora na lei, direcionada a isto, penso que será para eles um benefício. Contudo, tentámos também que eles possam desenvolver e nem todas as empresas também ainda estão abertas a pagar pelos serviços que eles prestam.

2. Considera que as empresas têm desenvolvido estratégias eficazes para incluir pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais são essas estratégias? / Se não, porquê?

Nas empresas que nós estamos aqui em contacto, pensamos que sim. Procuramos sempre ter aqui um contacto próximo com eles, de forma a perceber o trabalho que está a ser

desenvolvido, se há algumas capacidades que possam ser desenvolvidas por nós, mesmo estratégias de forma a adaptar as funções ou trabalhos que eles estão a desenvolver. Portanto, há sempre aqui um contacto próximo com uma figura de referência lá da empresa. Tentamos sempre que seja o melhor possível. Aqui falamos logo diretamente com as pessoas e com os nossos jovens, que nós sabemos que têm capacidades para desempenhar aquele certo tipo de funções. Ou seja, eles não vão propriamente a uma entrevista de emprego. É tudo mais facilitado pela equipa técnica, de forma que eles sejam integrados. Esta integração acontece de forma conjunta com os técnicos da nossa associação e com a figura de referência que depois vão ter lá no local de estágios. Estas figuras de referência tentam organizar e acompanhar a pessoa que está lá o mais próximo possível. Por exemplo, dizem logo no início, o tipo de tarefas que eles têm de fazer e todos os dias que chegam lá dizem “hoje vais ter que fazer X tarefas” e eles sabem como é que podem organizar, sabem também que é essa figura de referência a quem podem recorrer quando precisam de pedir ajuda.

3. A “Somos Nós” tem colaborado com empresas para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Existem parcerias ou programas específicos em vigor?

Sim, nós temos.... Lá está os protocolos de que agora com esta nova lei foram feitos. Temos com algumas empresas que algumas já estavam connosco a trabalhar neste sentido, que não teriam de estar a receber monetariamente os nossos jovens, não teriam de lhes pagar. Contudo atualmente já o fazem, aceitam esse protocolo. Depois temos outras atividades que procuramos que eles desenvolvam, que é o que nós chamamos o desenvolvimento de competências em contexto real, que às vezes algumas entidades não têm essa capacidade de pagar a um jovem para estar lá, mas achamos que é muito importante um jovem poder sentir-se útil num sítio diferente. Portanto, achámos que é uma mais-valia mesmo que eles não possam pagar, pelo menos eles poderem estar a desenvolver esse tipo de competências em contexto real, porque a nível de fazer de conta é mais difícil deles conseguirem perceber.

4. Na sua experiência, quais são os principais obstáculos enfrentados por pessoas com Síndrome de Down ao procurar emprego?

Às vezes o que nós sentimos é que procuram que eles façam, por exemplo, muito tempo seguido, muitas horas semanais e nem sempre eles têm esta capacidade de manter, ou seja,

há um espectro aqui depois de dificuldades, limitações e capacidades que eles têm, nem todos são iguais, mas sabemos que aqui a maior parte deles não têm a capacidade de ficar a fazer 8 horas diárias num sítio. Nós optamos sempre por curtos períodos de tempo ao longo da semana. Mas acho que cada vez mais existem entidades que também estão prontas a abraçar as pessoas que possam ter outras limitações, tanto que vamos recebendo alguns e-mails às vezes de empresas que estão a criar formações, que estão interessados em perceber se há aqui algum tipo de interesse num protocolo, só que lá está às vezes, com este tempo muito grande para aquilo que se calhar são as competências dos nossos jovens, pelo menos daqui.

5. Consegue partilhar casos de sucesso ou desafios relacionados à inclusão de pessoas com Síndrome de Down nas empresas?

Nós temos sempre aqui jovens que estão neste protocolo de um suposto emprego, de uma atividade socialmente útil que é assim que está na lei, e eles fazem este protocolo connosco diretamente. Portanto, os que começaram são aqueles que continuam atualmente neste protocolo. Normalmente nós temos este protocolo durante um ano. Se virmos que está a ser motivador para o jovem que ele é capaz e que a empresa está a gostar também do trabalho que está a ser desempenhado por ele, normalmente eles acabam por ficar. Temos jovens que já estão, durante o Covid, pararam, mas que estavam antes do Covid numa empresa e depois do Covid, quando começaram a abrir outra vez aqui as possibilidades voltaram a retornar lá. Temos outros jovens que também já estão desde setembro em outras empresas. Temos um caso, se calhar, de que não se adaptou também ao trabalho que era desenvolvido, mas a maior parte deles fica durante esse ano a fazer esse tipo de tarefas, até porque como inicialmente há um período de integração faz sentido que, aí que são muito acompanhados pelos técnicos, atuando o nível do percurso, do trabalho que é desenvolvido lá, a adaptação das tarefas, que eles também tenham aqui um tempo de eles integrarem sozinhos também, depois gradualmente vamos nós saindo de cena. E faz sentido que eles também tenham esta continuidade, e se for motivador para eles, faz sentido que continuem.

6. Como é que percebe a evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que

ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais?

Das empresas que nós temos este contacto, achamos que tem havido uma evolução ou pelo menos que não estão a regredir. Considero que está melhor. Por exemplo porque nesta nova lei dizem que eles têm de receber monetariamente algum tipo de benefício. Portanto, as empresas estarem predispostas a fazê-lo, acho que já demonstra aqui um bocadinho que estão a evoluir nesse aspeto.

7. Quais são as suas expectativas em relação ao futuro da empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

Acho que temos de olhar para cada um dos jovens individualmente. Não podemos achar que por uma pessoa com Síndrome de Down conseguir fazer uma coisa, todos vão conseguir. Acho que temos de olhar aqui para a individualidade de todos e perceber que todos eles vão ter capacidades diferentes, mas também têm potenciais diferentes. Portanto, é tentar adaptar também o meio a eles, porque nem sempre temos de ser nós a adaptarmos ao meio, eles são a prova disso conseguem fazer coisas espetaculares, às vezes melhor do que alguns trabalhadores que estão há anos numa empresa, só têm é de conseguir perceber o que é que precisam de fazer e que isso seja adaptado a eles, de forma a facilitar aqui esta compreensão e o desempenho da tarefa.

8. Que conselhos ou sugestões daria às empresas que desejam melhorar as suas práticas inclusivas?

É olhar para a individualidade da pessoa. Nós aqui também tentamos muito olhar para os interesses e motivações deles, não tentar colocá-los a fazer tarefas que eles não gostem, porque não é motivador para eles, logo eles não vão ter um bom desempenho. Tentarem perceber quais são os interesses deles, onde é que isso pode beneficiar a empresa e colocá-los de forma a integrarem-nos. Ter sempre esta figura de referência que eles sabem com quem podem contar e sabem que podem pedir ajuda a essa pessoa e essa pessoa vai estar disponível para eles, porque às vezes nas empresas é normal que ali na parte correria de tarefas que temos para fazer, algumas pessoas não estarem disponíveis para dar esta atenção e este cuidado. E tem muito a ver com isso, de também perceberem que o tempo que eles

conseguem estar numa tarefa também pode não ser o mesmo que as outras pessoas ali, se bem que nós também fazemos as nossas pausas. Mas acho que, sendo eles uma população que está a entrar no mercado de trabalho, as pessoas têm mais facilidade em estar a observar e talvez a tentar arranjar limitações para que isto não acontecesse.

Associação País 21 – Down Portugal- Marcelina Souscheck (Presidente da associação)

1. Qual é a sua opinião relativamente à empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

Enquanto pessoas devem ter as oportunidades que as outras pessoas têm. Se as quiserem ter e tiverem condições para as ter. Obviamente que temos de adaptar algumas coisas, temos de ter alguma atenção, estamos a falar de pessoas que têm uma deficiência intelectual e que se calhar precisam de um maior apoio em determinadas situações. Para estas pessoas não existe a empregabilidade porque nós continuamos a achar que são umas “não pessoas” e nota-se isso nas escolas. Se nós não damos aos nossos jovens com trissomia 21 uma educação de qualidade, nunca poderemos esperar que terão uma educação de qualidade, uma continuidade de vida com qualidade. Se nós sabemos que os miúdos ao acabarem o 12º ano ao concluírem a escolaridade obrigatória, até com algum sucesso, eu digo algum porque sabemos que eles têm, por vezes, currículos mais adaptados, se não há uma continuidade a continuidade de um seguimento, obviamente não há possibilidade de empregabilidade. Um emprego é um sítio que eu vou e que eu recebo o meu ordenado. E que esse ordenado cai na minha conta pessoal sem que o Estado tenha de pagar metade do ordenado. Isto é um emprego. Portanto enquanto não olharmos para as pessoas, enquanto não tivermos consciência do que é que significa ter igualdade de oportunidades, não podemos falar destas coisas. E depois há uma confusão nas pessoas. As pessoas falam de emprego, de sítios onde as pessoas podem ir umas horas. E o emprego é um sítio onde eu vou, faço a minha tarefa e recebo uma remuneração por essa mesma tarefa, porque eu fui produtivo. Isto é que é um emprego.

2. Considera que as empresas têm desenvolvido estratégias eficazes para incluir pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais são essas estratégias? / Se não, porquê?

Nós sabemos que agora existe a quota. O que obriga as empresas a contratarem pessoas com deficiência. O que talvez faz com que elas sintam necessidade de se mexer. Agora, vamos lá falar de quotas. As quotas é tudo muito bonito. As quotas dizem só que é uma pessoa com deficiência. Nós sabemos por definição que a pessoa com deficiência não tem de ser uma pessoa com deficiência intelectual. Se nós falarmos de cidadãos, temos os cidadãos de primeira classe, que somos nós, os tais que não precisam daquele tipo de apoio. Depois temos as deficiências motoras, que são aquelas que ainda nós achamos que têm uma capacidade maior de decidir sobre a sua vida, embora muitas vezes nem sequer saibam fazer nada sozinhas, precisam de uma pessoa para ir à casa de banho para ajudar a comer, mas mesmo assim, atribuímos a isso classe 2. Depois temos um outro pacote, que é a de deficiência intelectual. As empresas são um reflexo da nossa sociedade. Nós podemos dizer “as empresas só olham para os números”, mas nós também. Nós só queremos saber se alguém teve boas notas, se é o aluno melhor da turma. Nós não queremos saber das pessoas. E as empresas são o reflexo da nossa sociedade. E então estas pessoas não têm valor. Não têm valor porque nós todos, nenhum de nós lhes atribui valor. Porque se nós todos lhes atribuíssemos valor, as empresas viam valor.

Eu acho que nós também temos de olhar pelo lado da empresa. A empresa tem algumas responsabilidades. E quando uma empresa aceita uma pessoa que precisa de apoio, ela própria precisa de apoio. Ela precisa de alguém que lhe diga “olha, se acontecer isto estamos aqui para ajudar”, isto existe? Não. Vamos voltar, outra vez, às instituições que todos nós conhecemos. O que é que elas fazem? Estas pessoas, arranjam um estágio, “espetam” lá a pessoa e pronto. Não é assim que funciona. Um emprego com uma pessoa, precisa de uma mediação, precisa de uma pessoa que acompanha o local de trabalho, que faça levantamento das tarefas, que vá lá perceber se a equipa está bem, que faça uma formação à equipa, que dê confiança à equipa e que faça com que a empresa não se sinta sozinha. Eu penso que se estas condições forem dadas, as empresas também estão dispostas a empregar pessoas com trissomia 21.

Nós aqui na associação desenvolvemos um projeto e nós, no ano de 2023, mediamos a assinatura de sete contratos de trabalho. Em empresas diferentes. Porquê? Porque nós fazemos a mediação. Tem de haver uma mediação para gerir se houver algum problema, e com a equipa também. Porque a equipa também é cheia de preconceitos. Nós somos cheios de preconceitos. E quando alguma coisa corre mal, a culpa é sempre do elo mais fraco. E o

elo mais fraco será sempre a pessoa com deficiência. Portanto, esta mediação é fundamental. E eu penso que as empresas que têm contacto com este tipo de mediação percebem o valor e a necessidade e estão dispostas a empregar mais jovens com deficiência intelectual. Por exemplo, uma mulher grávida que tem o diagnóstico de trissomia 21. O que é que ela faz? Vai fazer interrupção voluntária da gravidez. Portanto é isto que nós temos, na verdade. E como é que se eu sou capaz de abortar um filho meu porque é diferente, como é que eu acho que depois a sociedade dá valor aos outros que andam aí? Eu acho que as empresas até querem. Eu sou uma pessoa otimista e positiva. E eu, quando falo com empresas, eu até vejo que as empresas querem. As empresas não sabem como fazer, mas depois surgem no mercado o nicho da comercialização da capacitação sobre a inclusão. Porque isto é um negócio e depois há empresas a falarem da inclusão, sem saber o que é isto da inclusão. O que é igual para todos? Nunca é igual. A empresa não é igual, a equipa não é igual. Podemos estar numa mesma empresa e encontrar equipas diferentes. Portanto, as coisas têm de ser vistas de forma individualizada. As empresas vão fazendo, mas a gente só faz quando tem mesmo necessidade, quando nos surge, quando alguém nos chama a atenção. Claro que não será suficiente, mas isto passa por muitos níveis. Se calhar é bom começarmos a pensar quais são as nossas verdadeiras práticas. Se as nossas verdadeiras práticas são de facto inclusivas, por exemplo, eu já deixei de usar a palavra inclusão porque para mim é completamente gasta, toda a gente inclui. Por exemplo, temos um grupo de jovens, todos com a deficiência, todos a trabalharem no mesmo espaço “abriu um espaço de inclusão”. O que é inclusão? O que é um projeto de inclusão? Eu acho que, se calhar, o mais importante era haver projetos centrados na pessoa. E com todos os defeitos que possa ter, olharmos para aquilo que as pessoas querem e nós tentamos fazer isto aqui. Até agora temos conseguido, portanto todas as assinaturas de contrato temos são com colegas de todos os sítios, de todos os quadrantes também, mas com acompanhamento, porque isto é necessário, isto é fundamental.

3. A “País 21- Down Portugal” tem colaborado com empresas para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Existem parcerias ou programas específicos em vigor?

Sim, nós temos várias parcerias, nós temos um projeto de profissionalização que assenta sempre na planificação centrada na pessoa. Portanto, aquilo que nos interessa é a pessoa. Cada pessoa é diferente e cada um deles tem aptidões diferentes. E é a partir da aptidão

daquela pessoa e da vontade das empresas e de procuramos empresas que tenham vontade de ser inovadoras. Inovadoras significa arriscarem e aceitarem também este nosso modo de trabalhar, que é formar a equipa, estar presentes, é como ser um gestor de carreira daquela pessoa, porque a pessoa até está muito bem naquele emprego, mas a mediação vai lá, ver se está tudo bem, mas vê outra tarefa e diz “será que não poderíamos fazer também mais isto?” Estamos sempre a mudar. Imagine um miúdo que tem um trabalho onde vende hambúrgueres e batatas fritas. Agora pensemos. Quem é que acha que alguém quer andar 40 ou 50 anos a fritar batatas fritas e a pôr hambúrgueres no pão? Ninguém. É preciso mudar. Por exemplo, nós temos uma miúda, que queria muito trabalhar com crianças, e arranámos um sítio e assinou o seu contrato. E depois, na mediação, começamos a perceber que aquele lugar não era um ideal para ela, porque ela ali com as crianças infantilizava. E, portanto, descia o nível. E, então, o que é que fizemos? Alinhar tudo de novo, arranjar um novo emprego. Aliás, ela já assinou um novo contrato, já está noutra sítio. Portanto, temos de ver quem é a pessoa que temos ali. Temos algumas parcerias com grandes empresas e são todas coisas muito diferentes, mas o nosso modelo de acompanhamento é sempre semelhante, que é a mediação. Mas eles assinam o contrato, eles têm uma conta bancária própria e portanto, é desta forma que nós trabalhamos.

4. Na sua experiência, quais são os principais obstáculos enfrentados por pessoas com Síndrome de Down ao procurar emprego?

Sim existe discriminação. É a imagem que nós temos da pessoa com a trissomia 21. Nós na nossa cabecinha temos gavetas e quando nós pensamos em trissomia 21, abrimos aquela gaveta e tiramos fora tudo o que nós achamos que é daquela gaveta. E obviamente que se temos uma gaveta própria com conceitos próprios para uma pessoa, há aqui um impedimento de acreditar que ela consiga fazer alguma coisa. Nós infantilizamos a pessoa com trissomia. Achamos todos que eles são muito fofos, gostam muito de música. São tudo preconceitos que nós temos. Ficamos muito admirados, se andam sozinhos, por exemplo estes jovens que nós acompanhamos, eles todos, se deslocam autonomamente nos transportes públicos da cidade de Lisboa. Portanto, isto também é muito importante. Não há ninguém que os vá levar lá e buscar, eles vêm. Nós temos um programa que temos aqui algumas atividades, eles veem cá ter e depois falamos como é que correu hoje, como é que não ocorreu..., mas é uma coisa transformada de uma forma muito natural.

Há sempre obstáculos. Por exemplo a produtividade. se nós olharmos da parte das empresas - “será que consegue produzir da mesma maneira?” Mas atenção, que esta coisa da produtividade, muitas vezes, vem do próprio Estado quando ele permite o emprego apoiado e tem lá uma quota de quanto é que produz esta pessoa em relação às outras. Como se nós soubéssemos nas outras quanto é que elas produzem. A mim nunca ninguém mediu e eu sei fingir que estou a trabalhar. A pessoa com trissomia 21 isso não faz, trabalha e depois fica aborrecida. E, portanto, nós temos estas coisas da produtividade, dos números e obviamente que isto é um impedimento, mas eu penso na pessoa com trissomia 21 é sobretudo o nosso preconceito para com ela. Podemos ter um miúdo com trissomia 21 que é muito bom, mas que possivelmente se exprime mal, nós achamos logo que ele não é capaz. A pessoa que trissomia 21 também é diferente uma da outra.

5. Consegue partilhar casos de sucesso ou desafios relacionados à inclusão de pessoas com Síndrome de Down nas empresas?

Só em 2023 posso dizer 7 casos que começaram, que estagiaram e que assinaram o seu contrato de trabalho. E se tudo correr bem, teremos mais uma jovem a assinar um contrato de trabalho. Isto é uma coisa que se faz de hoje para amanhã, portanto isto é feito com base em confiança. O problema é que não se faz assim. Mas só quando olhamos para trás daquilo que está a acontecer é que nos percebemos disso. Por exemplo, às vezes dizem, não sei quantos estágios, não sei quantos empregos. Então, mas empregos como? Com ordenado fixo? “Não, vai lá uns dias por semana” Isso não é um emprego. Pode ser uma ocupação. Pode até haver pessoas que para isso seja importante e que tenha qualidade de vida. Mas nós não podemos confundir a terminologia. As palavras têm um significado e nós devemos manter esse significado. Posso dizer que nós temos 7 empregos em 2023, o que nos orgulha muito, porque nós começámos este projeto em 2022 e nós começámos este projeto porque nós tivemos alguns jovens que concluíram a escolaridade obrigatória e deparamo-nos com a questão “e agora?”. O que é que nós vamos fazer com estes jovens? São jovens capazes, jovens que querem uma vida. E na altura nós corremos todos e toda a gente. E o que vamos fazer? Esperar que o Estado nos dê alguma coisa? O instituto do emprego vai logo para o emprego apoiado, aquilo é uma burocracia sem fim. E, portanto, o que é que nós fizemos? Começamos a criar aqui uma estrutura que era a profissionalização e uns módulos académicos para que eles não perdessem isso. Temos inglês, temos história, temos

planeamento, temos espanhol, temos várias coisas. E eles escolhem, portanto, de acordo com o emprego que têm, eles entram e saem, isto é uma entrada e saída aqui. Porque é isso que nós queremos. Porque nós não queremos as pessoas num sítio. Nós queremos que as pessoas escolham o que vão fazer. E se elas vão escolher, escolhem tudo. E quando nós iniciamos o projeto, nós dissemos aos pais, “olha, nós vamos experimentar isto, nós não sabemos se isto vai funcionar. Isto é uma ideia que nós temos e nós acreditamos que funciona”. Com zero dinheiro. Isto é outra questão importante. As pessoas angariam dinheiro para tanta coisa, para tantos empregos. E nós mesmo sem dinheiro não sabíamos o que ia dar, mas deu. Deu, e cada vez mais acreditamos que este é que tem de ser o caminho: olhar para a pessoa e ver o que é que podemos fazer com esta pessoa e ajudá-la. É possível. Temos meninos que nunca tinham andado de comboio, andam na linha de Sintra, coisas espetaculares que os próprios pais nunca acreditariam que acontecia.

6. Como é que percebe a evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais?

Obstáculos há sempre. Mas obviamente que há melhorias, até porque a questão das quotas também vem facilitar um bocadinho, porque há uma obrigação, embora elas possam escolher, se bem que os nossos jovens não estão a obrigo das quotas. Isto é interessante, isto é um movimento. Portanto, aquelas empresas que começaram com um ou com outro e depois que quiseram mais, não estão propriamente ao abrigo das quotas, porque eles facilmente preenchem as quotas se quiserem. Porque as quotas basta ser uma pessoa que tem um atestado multiusos, portanto, as empresas rapidamente têm as quotas preenchidas. Pelo menos as pessoas já começam a ouvir falar, já pensam “será que também isto era uma coisa para nós fazermos” Eu penso que sim.

7. Quais são as suas expectativas em relação ao futuro da empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

Tenho todas as expectativas. Acredito que haverá cada vez mais. Se bem que nós somos uma sociedade muito assistencialista. Os pais são assistencialistas “coitadinho da menina, coitadinho da menina” e, portanto, só quando nós passarmos a olhar para a pessoa como uma

peessoa que é capaz e deixarmos esta vertente tão assistencialista, é que eu acho que andará mesmo para a frente. Eu sou otimista, eu acho que a pouco e pouco vamos. Mas vai demorar. Eu acho que isto é também uma coisa aqui luso, em que há muito esta proteção. Se nós não deixamos os miúdos, sem deficiência, andar, fazer, como é que deixamos fazer os outros? Mas o problema é que se não fizerem, os outros vão conseguir resolver essa situação. E estes com deficiência, se não os deixaram fazer e aprender, se não os deixaram errar, eles não vão aprender. Isto não é só sobre emprego, é a família logo quando são pequeninos, depois as escolas, portanto as variáveis são sempre tantas.

8. Que conselhos ou sugestões daria às empresas que desejam melhorar as suas práticas inclusivas?

Eu acho que é virem falar connosco para podermos fazer a formação e eventualmente partilhar os casos que estamos a conseguir colocar. Porque para falar sobre isto também é preciso saber do que é que se está a falar. Não é qualquer um que depois vai dizer só porque acha muito bonito “vamos lá falar da inclusão e podemos fazer assim” - Não, é preciso ir falar com quem está a fazer e está a fazer de facto bem. E olhar o que é que significa estar a fazer bem.

Associação Vila com Vida – João Gomes da Silva (Direção)

1. Qual é a sua opinião relativamente à empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

Houve algum caminho que foi feito, mas há muito por fazer. As últimas décadas trouxeram um aumento generalizado muito grande, acima de tudo da capacitação das pessoas com Síndrome de Down. Muitas delas já têm condições para ter acesso ao mercado de trabalho. No entanto, não existe uma resposta de todo organizado ao nível do Estado para isso. Os apoios que existem são mais ou menos fragmentados, sem uma grande lógica conjunta, apesar de eu também reconhecer que muito caminho já foi feito neste campo. E acho que tem havido um movimento muito grande por parte de algumas empresas e algumas partes daquilo que nós chamamos “o mundo privado”, que tem dado alguns passos nessa empregabilidade. O que nós vamos observando na nossa associação é que isto que vale tanto

para estas pessoas com Síndrome de Down como para todas as pessoas com dificuldade intelectual de alguma forma.

2. Considera que as empresas têm desenvolvido estratégias eficazes para incluir pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais são essas estratégias? / Se não, porquê?

Considero que umas sim, outras não. No geral existe uma consciencialização maior hoje, muito maior. Existe uma predisposição natural muito maior por parte das empresas em fazerem, muitas vezes, a experiência de acolherem pessoas com Síndrome de Down. E, portanto, se eu tiver de dizer o movimento e a tendência que é hoje, é claramente positiva no sentido que há um aumento muito grande da predisposição. Mais uma vez ainda existe muito caminho para fazer. Eu acho que as estratégias variam um bocadinho de empresa para empresa também. A empregabilidade das pessoas com Síndrome Down, pelo menos as que eu conheço melhor, é muito feita em cenário de tarefas com algum grau de repetição e de previsibilidade, porque também é o tipo de tarefas que os deixa mais à vontade. E é um caminho que passa por uma adaptação do que seria um posto de trabalho normal ou comum, daqueles que seria ocupado por uma pessoa sem Síndrome Down, àquela pessoa em concreto. Isto implica muitas vezes uma flexibilização de horário, porque muitas vezes são pessoas que depois também têm ou vão mantendo ao longo da vida outro tipo de terapias, outro tipo de atividades e, portanto, implica ali alguma conciliação de horários. Implica às vezes alguma adaptação no posto de trabalho para ser mais simples o acesso dessas pessoas ao posto de trabalho. E eu acho que estas são as duas medidas principais comuns que eu vou encontrando.

3. A “Vila com Vida” tem colaborado com empresas para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Existem parcerias ou programas específicos em vigor?

Sim, a nossa associação é totalmente dedicada a tentar encontrar trabalho para pessoas com dificuldades intelectuais e do desenvolvimento. Isto implica, obviamente, ter um grupo alargado. Os nossos colaboradores ou os trabalhadores que nós procuramos para inserir no mercado de trabalho, tanto têm trissomia ou síndrome, como têm autismo, paralisia cerebral, enfim, por aí fora. E nós funcionamos essencialmente de dois modos: desenvolvemos

programas junto de empresas em que selecionamos e recrutamos os jovens e os formamos depois nas empresas com vista à sua inserção no quadro pessoal dessa empresa. Do outro lado, temos nós próprios negócios sociais. Em que o “negócio” é nosso, não é pelo negócio, mas é pela atividade que ele encerra em que nós é que empregamos diretamente esses jovens. Temos essas duas vias de experiência de incluir jovens incluindo jovens com Síndrome Down.

4. Na sua experiência, quais são os principais obstáculos enfrentados por pessoas com Síndrome de Down ao procurar emprego?

Eu acho que o principal que é uma realidade muito portuguesa, que é que enquanto sociedade nós temos muita dificuldade em criar processos eficientes. Às vezes conseguimos criar uma realidade boa, numa determinada idade, mas depois é muito difícil prever a transição com qualidade desse processo para outras idades e por aí fora. Ou seja, há um vazio muito grande em Portugal na transição entre o fim da escolaridade obrigatória e depois a inclusão no mundo de trabalho. No fundo quando está na inclusão, ainda está no domínio das escolas e das estruturas pensadas de apoio ao ensino, e de repente quando passa para o mundo do trabalho em termos de país muda de ministério, muda de serviços, muda de tipo de apoio e não há aqui uma... há umas previsões de umas figuras que são os PIT, que são os planos de transição, mas depois são elaborados na escola e não há ninguém do lado da empregabilidade que os trata, portanto, há aqui um problema que é muito, muito grande desta transição e que se junta a uma realidade que é um bocadinho dura para todas as pessoas que tenham estas dificuldades. Há aqui uma curva de aproximação com a sociedade que se vai afastando um bocadinho ao longo do tempo. Porque quando estes miúdos são bebés, são mais ou menos iguais aos outros bebés todos, em termos de socialização e de acompanhamento, de brincadeiras e tudo. À medida que vão crescendo, vai havendo uma separação. Os miúdos com Síndrome Down vão ficando um bocadinho mais infantis, mais simples, mais desconstruídos, enquanto os que não têm Síndrome Down vão se tornando mais complexos nas cabeças, vão tendo outro tipo de atividades, vão tendo outro tipo de brincadeiras, outro tipo de conversas. E isto é uma curva que se vai afastando cada vez mais ao longo da vida e que em si mesmo já vai gerando alguns problemas de autoestima e alguns problemas de reconhecimento das suas próprias capacidades, que depois tem uma fase abruptamente má quando acaba a escola obrigatória. E depois é o vazio. Aqueles que eram os amigos seguem

para as universidades, seguem para os trabalhos. E estes não. Estes seguem para atividades ocupacionais, para cursos temporários, para estágios, que normalmente não dão em nada. Vão para casa, voltam para casa, vão para o centro, voltam do centro e isto mutila muito a estima. Como nos mutilaria a nós, como mutilaria a qualquer pessoa. É nós entrarmos dentro do fato de um destes miúdos e imaginarmos que a pouco e pouco os nossos amigos já não nos ligam ou que deixamos de ser convidados para festas ou que se vão afastando. Vamos ficando sozinhos cada vez mais em casa e depois vemos as pessoas a ter um trabalho e nós vamos olhando e vamos vendo. Não é bom. E, portanto, eu diria que se tivesse de escolher, para mim este é o momento. Se houvesse alguma coisa de importante ou de fundamental que alguém pudesse fazer por estes jovens, este era o momento, era conseguir garantir uma estrutura muito boa de apoio à parte final da escolaridade e à transição para a fase de inserção no mercado de trabalho. O resto sim, ainda existe preconceito, mas já é uma fase que eu acho que não é tão fundamental como esta.

5. Consegue partilhar casos de sucesso ou desafios relacionados à inclusão de pessoas com Síndrome de Down nas empresas?

Nós temos vários, ou seja, primeiro, antes de estar aqui na associação, trabalhei num banco grande, aqui em Portugal, que tinha um colaborador, com trissomia 21, que trabalhava lá na área de recursos humanos, que era um caso de inclusão extraordinário, que fez as primeiras fases de estágio, depois passou a um contrato sem termo. E é um bocadinho o que eu ia notando também nos outros colaboradores com algum tipo de incapacidade muito grande, que não só são pessoas que trazem uma grande melhoria ao ambiente de trabalho, como acabam por trazer uma união razoavelmente grande ao meio onde estão. Se me pergunta “são os colaboradores com o desempenho mais eficiente do mundo?”. Algumas vezes não, mas também não é mau. Tudo o que sejam aquelas tarefas e as funções repetitivas são pessoas que gostam muito desse tipo de tarefas e as outras pessoas muitas vezes ou se recusam, ou não gostam, ou desvalorizam, ou desdenham desse tipo de tarefas. Mas acima de tudo, é uma melhoria gigante do ambiente que está à volta deles, porque eu acho que as pessoas se desconstroem um bocadinho quando têm colaboradores com estas características à volta. Não sei porquê, ou porque acabam por relativizar os seus próprios problemas. Ou porque eles na realidade têm normalmente um sorriso tão aberto e tão afetuoso e têm uma genuinidade tão grande que eu acho que acaba por fazer as pessoas aproximarem-se. Há ali

qualquer coisa que faz com que neste exemplo que eu já dei, de uma integração muito boa. Se eu tivesse de escolher o porquê de uma integração tão boa, diria muito mais pelo lado humano, do que melhoram à volta, do que qualquer outra coisa.

Nos nossos cafés (Joyeux) temos uma ou duas e já tivemos pelo menos mais duas ou três colaboradoras com Síndrome Down, que depois às vezes entram, depois às vezes saem, porque vão para outros projetos, mas sempre impecáveis. Aqui é um bocadinho ao contrário, porque os nossos colaboradores nos nossos cafés, a grande maioria são pessoas com dificuldades intelectuais e desenvolvimento. O que se nota é que há sempre ali uma harmonia razoavelmente grande entre todos, uma entrega ao trabalho muito bonita e corre sempre globalmente muito bem.

6. Como é que percebe a evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais?

Acho que tem havido muitas melhorias. Um dos grandes objetivos que nós temos criado na nossa associação foi aproximar a sociedade da diferença. Há muito preconceito que vem da distância. E houve muitas gerações antes da sua, mas já na minha, em que todas estas situações eram completamente escondidas da sociedade, em que muitas vezes não cresciam em casa e iam para centros ocupacionais e não estavam nas escolas com as pessoas que não tinham Síndrome Down. Os pais tinham normalmente vergonha de ter filhos assim e por isso enclausuravam-nos e protegiam o mais possível e isso foi criando um afastamento muito grande que normalmente é a base de todo o preconceito que são pessoas que normalmente não estão nas escolas, não estão nos trabalhos, não andam na rua e, portanto, como é que eu vou contratar uma pessoa assim? E por isso boa parte do nosso trabalho é, acima de tudo combater esse preconceito. E a ideia destes cafés que nós temos abertos no meio das cidades é muito “vão lá ver”. São pessoas iguais às outras. São pessoas que sabem atender no café tão bem como as outras, com a diferença que, se calhar, muitas pessoas que hoje em dia trabalham nos cafés, estão de má cara, porque não gostam do trabalho. Estes estão felizes da vida, a sorrir e a servir com um sorriso muito aberto e muito feliz. Isso tem melhorado um bocadinho a compreensão geral das pessoas para com as pessoas com Síndrome Down, porque há mais consciência de que não está ali nada de diferente, não está ali nada de

especial. E por isso sim, eu diria que tem havido alguma melhoria e alguma quebra de preconceito em muitas empresas que nós vamos conhecer, de quanto à possibilidade de os virem para cá.

7. Quais são as suas expectativas em relação ao futuro da empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

É muito difícil apanhar dados estatísticos em Portugal sobre pessoas com Síndrome de Down. Tem-se mais ou menos uma ideia de quantas são, tem-se mais ou menos uma ideia de quantas estão empregadas. Mas é muito difícil. Mas nós a nível europeu o que eu tenho na cabeça é que as pessoas com incapacidade 50% delas é que estão empregadas e isso diminui muitíssimo quando chegamos às pessoas com Síndrome de Down. A esperança que eu tenho é que haja maior consciencialização das empresas quanto a esta realidade. A entrada em vigor há pouco tempo de lei das quotas, quer se queira quer não, às vezes quando são obrigatórias, não deixam de ter algum peso e que por isso também têm um incentivo maior a que as empresas a cumpram e empreguem pessoas com incapacidade. Misturado com o trabalho de muitas entidades e associações espalhadas pelo país que são exclusivamente focadas em dar a formação suficiente para permitir esta integração, tenho esperança que o futuro seja um bocadinho mais risonho do que tenha sido o passado. Isto cruza-se com uma realidade que é que tendencialmente o futuro nos países pelo menos europeus, terá cada vez menos pessoas com Síndrome de Down. E por isso há aqui uma curva, algures no tempo, que nós não sabemos como é que vai evoluir. Mas hoje em dia nascem muito poucas pessoas com Síndrome Down, porque normalmente as gravidezes são paradas antes do nascimento. E por isso, mesmo nós enquanto associação, o que vamos vendo e aquilo para que nos vamos preparando é saber que o futuro vai ter, quase de certeza, muito mais dificuldades intelectuais invisíveis, por exemplo as paralisias, os autismos, que não são muitas vezes detetados em ecografias do que os casos específicos de Síndrome de Down. Como eu digo eles são uma “sub-raça” espetacular em vias de extinção, porque o mundo em que nós vivemos não está muito virado para que eles venham, hoje em dia. Dentro disso, eu acho que o futuro da empregabilidade, pelo que nós temos estado a ver e pelo que nós temos estado a fazer, tem sido muito mais encorajador que o contrário.

8. Que conselhos ou sugestões daria às empresas que desejam melhorar as suas práticas inclusivas?

Acho que é muito importante aqui, como em tudo, o trabalho da mediação do ponto de vista pedagógico, acho que quem tem essa predisposição devia confiar na mediação. E hoje em dia, para além da nossa, existem algumas entidades boas, especializadas, que no fundo fazem ali um trabalho de seleção, formação e acompanhamento dos jovens nas empresas. Porque às vezes não basta ter boa vontade, é preciso encontrar um perfil certo, é preciso encontrar a função certa é preciso garantir ali uma formação durante o tempo suficiente para dar segurança também ao jovem, para que não se veja de repente num mundo estranho sem qualquer apoio. Portanto, a recomendação para quem já tenha essa predisposição, número 1 era o recurso a uma mediação bem feita com um trabalho importante de formação aí. Esta é a principal recomendação. O resto funciona. Se houver vontade, se se conseguir que a integração depois seja bem feita, o resto flui por si e as pessoas percebem que não há tema e que não tem grande problema.

AFID – Beatriz Gil (Assistente Social)

1. Qual é a sua opinião relativamente à empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

Eu penso que nós estamos num bom caminho, também muito devido à nova legislação, que obriga as empresas a cumprirem a quotização. No entanto, ainda temos um bom caminho pela frente. Eu sinto, da minha experiência profissional, que ainda há muito o medo do desconhecido. Eu posso já adiantar que tenho feito algumas integrações e da outra parte sinto muito o medo do “ok temos esta patologia e agora o que é que é preciso? Há alguma maneira diferente de lidarmos com eles? Temos que dar formação à equipa?” Eu sinto muito isto e eu acho que enquanto a sociedade não tiver esclarecida neste sentido não vai ser fácil.

2. Considera que as empresas têm desenvolvido estratégias eficazes para incluir pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais são essas estratégias? / Se não, porquê?

Ainda não as suficientes, mas algumas empresas sim. Nós, das nossas integrações, nós da parte das empresas temos muita flexibilidade, porque uma das coisas que nós frisamos logo

desde o início é que os nossos jovens precisam desta flexibilidade. Um jovem, se tiver sempre em ambiente de trabalho, ele vai chegar a uma altura em que não vai estar bem. Eles precisam do *back-office* que nós, aqui na nossa instituição damos. E eu falo em nós, mas falo também nas outras instituições. Eles precisam muito da socialização que têm com os colegas da AFID, neste caso. Porque não é só o trabalho que faz parte deles. Eles precisam de um equilíbrio e é muito nas instituições que eles vêm buscar isto. Muitos deles não têm amigos fora da nossa instituição. É aqui dentro que eles têm estas amizades e que têm este equilíbrio que toda a gente entre a vida social e vida profissional. Eu acho que o mais importante é a sensibilidade das pessoas. Mais do que a formação, eu acho que se não houver sensibilidade da parte do outro, vamos sempre bater contra isto e nunca vamos poder avançar. Eu há pouco tempo fiz novas parcerias de integrações e eu senti que se eu não tivesse sensibilidade da parte da pessoa com quem estabelecia a parceria, nunca iria conseguir fazê-lo.

3. A AFID tem colaborado com empresas para promover a inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Existem parcerias ou programas específicos em vigor?

Sim. Eu posso lhe dizer que nós, em 2023, estivemos a promover um projeto que tinha um nome de “Capacitar para Incluir”, onde chamávamos os nossos parceiros a passarem alguns dias aqui na AFID para realizarem *workshops* para os nossos jovens, para interagirem com eles. Também estabelecemos parcerias com o IEFP, por exemplo, para virem aqui esclarecer dúvidas às empresas. Portanto considero que a AFID tem realizado esse trabalho.

4. Na sua experiência, quais são os principais obstáculos enfrentados por pessoas com Síndrome de Down ao procurar emprego?

Como eu disse à bocado, eu acho que o maior obstáculo é a mesma falta de sensibilidade e o medo do desconhecido. O medo do desconhecido, acho que para mim está no topo da lista. A nível empresarial, talvez a falta de apoios e o esclarecimento de como é que poderão ter acesso a esses apoios. Já há muitas medidas que ajudam, mas a maior parte das empresas não sabem o que é que têm de fazer para ter acesso a esses apoios.

5. Conseguir compartilhar casos de sucesso ou desafios relacionados à inclusão de pessoas com Síndrome de Down nas empresas?

Nós, a nível de CACI, não podemos ter contratos de trabalho. Eu posso dizer que já tivemos empresas a pedirem-nos que fizéssemos contrato de trabalho com os nossos jovens e é claro que nós deixamos essa responsabilidade para os pais, mas nós a aconselhamos a não fazerem. Porque a legislação diz que a partir do momento em que o jovem tem um contrato de trabalho, perde o apoio da instituição. Portanto, a nível de CACI eu não tenho nenhum exemplo para lhe dar. Por causa da legislação não podemos ter este avanço, infelizmente. A nível de formação profissional, temos um caso muito recente. Nós tivemos um estágio de lavanderia num hotel e no final do estágio, esse jovem foi contratado. E neste momento está a trabalhar nesse hotel.

6. Como é que percebe a evolução das atitudes das empresas em relação à inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais?

Eu considero que houve melhorias, sim. Como eu disse, há um caminho pela frente, mas há melhorias. Mas ainda há obstáculos por exemplo, nesta parte que eu te falei agora da impossibilidade de estabelecer os contratos de trabalho com os nossos jovens, para nós é um grande obstáculo porque nós ultimamente temos tido muitos contactos das empresas porque querem cumprir as quotas, mas nós não podemos avançar porque senão os nossos jovens vão perder o nosso apoio. Portanto, para nós isto é um grande obstáculo. Para as empresas também acaba por ser porque elas estão dispostas a contratar, mesmo que o objetivo seja completar o sistema de quotas, e depois embatem contra a legislação. É um grande obstáculo neste momento.

7. Quais são as suas expectativas em relação ao futuro da empregabilidade de pessoas com Síndrome de Down em Portugal?

O meu futuro ideal era que esta legislação fosse alterada. Tirando essa alteração que seria ideal. Espero que continuemos a melhorar e a ter mais abertura da parte das empresas.

8. Que conselhos ou sugestões daria às empresas que desejam melhorar as suas práticas inclusivas?

Uma coisa muito importante é as empresas perceberem quais são as reais necessidades destas pessoas com deficiência ou com incapacidade. Porque às vezes não é só meter uma rampa, às vezes é adaptar outras coisas que para nós são simples, mas para estas pessoas não são. Por exemplo, nós temos um jovem numa empresa e no início do ano passado eles de um momento para o outro mudaram tudo. A loja foi toda mudada, o *layout* da loja, os corredores foram todos mudados. É óbvio que para uma pessoa com autismo ou com outra patologia, essa pessoa carece de uma adaptação. Nós, se chegarmos ao nosso posto de trabalho e se estiver tudo alterado, não vamos gostar, então imaginemos uma pessoa com Síndrome de Down. Não vai lidar bem com estas alterações. Eu acho que tem que haver mais atenção a estes pormenores que para nós são simples, mas para pessoas com estas patologias não são.

Anexo B – Transcrições: empresas

Empresa X – Luciana Caseiro (People & Organizational Development)

1. Primeiramente gostaria de saber: existem pessoas com Síndrome de Down a trabalhar na Empresa X?

Formalmente nós não sabemos as condições das pessoas. O que sabemos é através das pessoas que tratam de assuntos relacionados à saúde e bem-estar, e que podem necessitar de adaptar o posto de trabalho ou de oferecer outros apoios, nomeadamente o psicossocial, e que acabam por saber em maior detalhe a condição da pessoa. Mas nós formalmente não temos essa indicação. Em teoria eu sei que sim, mas na prática não está escrito. O guião direcionado para as necessidades especiais no geral é mais fácil.

2. Quais os programas ou estratégias que a Empresa X tem para apoiar a inclusão no ambiente de trabalho, em particular para pessoas com necessidades especiais?

Esse é um dos nossos eixos de atuação da agenda de diversidade e inclusão. A inclusão de pessoas com deficiência tem sido um tema particularmente relevante porque temos o compromisso de ter 2% de pessoas na nossa força de trabalho com deficiência e tem sido um compromisso a atingir globalmente, o que nos levou este ano a fazer um trabalho mais dedicado a compreender o tema da deficiência e da inclusão da deficiência no mercado de trabalho específico aqui na empresa.

No âmbito da diversidade e da inclusão foram desenvolvidas algumas iniciativas para promover um local de trabalho mais inclusivo, nomeadamente na inclusão de pessoas com deficiência através de várias dimensões. Temos a dimensão “*Awareness*” que são normalmente campanhas que acabamos por apoiar ao abrigo de datas anuais, nomeadamente o “Dia Internacional da Pessoa com Deficiência”. Por exemplo, desenvolvemos uma campanha apoiada em Portugal e em Espanha, que consistiu em *outdoors* no metro para desmistificar a condição das pessoas com deficiência. Outra campanha, apoiada pela empresa no Brasil, foi um jogo de *basketball* sentado que convida pessoas sem deficiência a colocarem-se na condição da pessoa com deficiência para experimentarem um pouco aquilo que é também essa condição. Na dimensão “*Learning and Development*” temos duas

componentes: a formação do enviesamento inconsciente que está disponível em várias línguas no nosso campus online e acessível por qualquer colaborador da empresa independentemente da geografia onde se encontra, e um guia sobre o que é a deficiência e como desconstruir a discriminação contra as pessoas com deficiência. Depois temos a dimensão “*Inclusive Recruitment*” que é um guia de recrutamento inclusivo que tem algumas dicas e alguns *do’s* e *dont’s* de como recrutar e como adaptar o processo de recrutamento e seleção às pessoas com deficiência. Temos a dimensão “*Benefits*” que diferem de geografia para geografia, e que são por exemplo: tutor para trabalhadores com deficiência; ajuda especial para trabalhadores com filhos portadores de deficiência; licença para assistência a pessoas dependentes ou com deficiência; apoio a dependentes diretos com necessidades especiais; complemento de subsídio para descendentes com deficiência e apoio a deficientes e dependentes. Temos a dimensão “*Accessible Workspaces*” que consiste em garantir que os espaços são o mais inclusivos possível, independentemente de termos ou não pessoas com deficiência, por exemplo, adaptações nas cadeiras ou ter algumas ferramentas que possam ser fornecidas, e que não estão transversalmente no local de trabalho, que vão ao encontro daquilo que é a condição de acessibilidade de uma dada pessoa. Por fim a dimensão “*Social Impact*” onde convidamos profissionais de RH que possam fazer mentoria a jovens e adultos com deficiência que estivessem à procura de uma oportunidade profissional. Consistiu em 5/6 sessões onde estes profissionais se encontravam presencialmente com estas pessoas e ajudavam-nas, faziam alguma mentoria específica para a procura ativa de trabalho, portanto, rever CVs, procurar anúncios de trabalho, preparar a pessoa para a entrevista, etc.

3. Como é que a Empresa X comunica as suas iniciativas de *employer branding* e inclusão? Qual é a estratégia de comunicação que utiliza para destacar essas ações?

Internamente comunicamos através da Intranet, porque é uma página interna acessível por qualquer colaborador e através de outros canais internos como o *VivaEngage* que é um pouco mais instantânea e que nos permite comunicar de uma forma menos formal. O *VivaEngage* tem maior efeito quando queremos comunicar uma iniciativa que vai acontecer nas próximas semanas ou que requer a inscrição ou que requer que a pessoa saiba antecipadamente. Na Intranet temos aquilo que fazemos em termos de posicionamento, de forma contínua no tempo e que permite a qualquer pessoa, a qualquer altura, conhecer como desenvolvemos

essas ações. E depois temos coisas mais targetizadas, portanto via e-mail, ou via contactos mais personalizados, consoante a iniciativa que temos. Externamente, comunicamos através do nosso website ou rede social. Mas usamos mais o website, onde, por exemplo temos o guia para a desconstrução do capacitismo como uma ferramenta também acessível a qualquer pessoa e qualquer empresa.

4. Como é que as políticas inclusivas da Empresa X são percebidas pelos colaboradores?

Nós o que sabemos é através do estudo do clima. Através deste estudo temos algumas perguntas específicas sobre diversidade, sobre bem-estar, sobre inclusão, mas também sobre pertença, portanto, de ser respeitado. A percepção de uma empresa mais inclusiva também faz com que eu permaneça mais tempo na empresa, ou me sinta mais motivado. Sabemos por estudos externos, que de facto, a inclusão de pessoas com deficiência traduz-se em ambientes de trabalho percecionados como mais justos e por isso também dão uma perspectiva de maior espírito de colaboração, de empatia, de relação com o outro. Portanto, isto são sempre competências que estão associadas, por exemplo, a maior inovação nas empresas. Nós temos indicadores fortes de que um ambiente de trabalho que é diverso traz diferenças maiores na inovação, maior criatividade e por isso permitem também que as pessoas se identifiquem mais com o trabalho e com os ambientes em que trabalham.

5. Quais são os principais obstáculos enfrentados ao implementar políticas inclusivas, e como é que a Empresa X os supera?

Existem ainda desafios que nós encontramos na empresa nos processos, mas também no nosso *mindset* e cultura organizacional, que de alguma forma têm impedido ou causado algum atrito naquilo que nós entendemos como sendo uma coisa mais orgânica para progredir neste tema. Haverá sempre um impacto dos estereótipos naquelas questões de capacidade versus competência - não é porque a pessoa depende de uma cadeira de rodas que tem algum tipo de impacto na sua competência. Ela pode não ter capacidade com duas pernas, mas tem competência para desempenhar uma dada função, numa dada posição. Existe também falta de visibilidade de casos reais, portanto, o facto de não vermos pessoas no nosso dia a dia ou de não convivermos com elas, daquela falta de representatividade, também faz com que nós não as consigamos imaginar aqui, nos nossos espaços de trabalho,

ou seja, imaginar nas nossas funções alguém com deficiência. O não vermos não ajuda a imaginar e a tornar real.

Existe também alguma falta de capacidade de gerar informação a partir do nosso processo de recrutamento, ou seja, de não conseguirmos medir o número de candidatos com e sem deficiência, porque também não temos nenhum formulário de candidatura, não temos a possibilidade de saber se a pessoa tem ou não tem deficiência, nomeadamente para adaptar o processo de recrutamento, mas também para melhorar e ir mais ao encontro das necessidades de acessibilidade da pessoa. E depois existe também a decisão dos próprios *managers* em que um candidato está na *short list* mas os *managers* percebem que não têm o perfil, ou não é o que precisam. A questão da acessibilidade *by design* também não é tão fácil de trabalhar, depois obviamente o que temos é de garantir uma adaptação à posteriori quando temos um caso. Acreditamos que já tenham sido desenhadas e implementadas melhores normas de arquitetura, mas depois vamos ver algumas questões mais práticas e os micro-ondas estão a “dois metros” de altura, o que não facilita qualquer pessoa com nanismo ou deslocada numa cadeira de rodas, possa aceder de forma independente. Vai tudo depender também daquilo que possa ser mais uma vez a condição da pessoa. Temos ainda a questão da formação e do *upskill*, portanto termos pessoas, profissionais de recrutamento, *Recruiting Managers*, que estejam capacitados para aquilo que é o recrutamento e a inclusão da pessoa com deficiência. É preciso capacidade de focar na competência para desempenhar uma função muito mais do que sobre a sua deficiência.

Tendo em conta estes desafios, temos alguns princípios que nos ajudam a atacar estes problemas. Por um lado, o princípio de que não há funções para pessoas com e sem deficiência. Tudo depende obviamente daquilo que são as necessidades específicas de cada pessoa e as necessidades específicas de uma dada função. Portanto, o trabalho aqui é sempre de analisar a posição, analisar os critérios de elegibilidade, competência e capacidade de uma pessoa para desempenhar essa mesma função. A questão da flexibilidade que tem haver com a flexibilidade tanto no processo de recrutamento como na adaptação do posto de trabalho, ou seja, é natural que uma dada pessoa com deficiência vá precisar de adaptações específicas e, portanto, nós assumindo isto, facilita este entendimento de flexibilidade, porque se admitirmos que há barreiras estruturais, que há sempre, facilita que aquela pessoa tenha igualdade no acesso à oportunidade. Depois temos as parcerias que é assumirmos que vamos

precisar de parceiros, nomeadamente construir um *pipeline* de candidatos possíveis a estreitarmos e aproximarmos-mos mais desta população com deficiência no mercado de trabalho, mas também, por exemplo, no impacto social. Se não pudermos fazer nada para o recrutamento, por alguma razão, podemos então estar junto de parceiros sociais que capacitam outras pessoas com deficiência para o mercado de trabalho. Estas são as soluções associadas aquilo que nós já fazemos, que permitem de alguma forma reforçar esta estratégia.

Além do que já fazemos, temos também 4 dimensões importantes que nos ajudarão a ultrapassar estes desafios nos próximos anos. A dimensão “*Recruitment and Onboarding*” onde ambicionamos que os *managers* passem a dizer que dada função não é compatível ou não é possível de ser ajustada a uma pessoa com deficiência. Atualmente isto é feito ao contrário onde nos formulários que tenho de preencher internamente para que as nossas equipas de recrutamento possam recrutar, tem uma opção que diz se dada posição está preenchida por uma pessoa com deficiência. O que se pretende é que o *manager* fique encarregue de dizer exatamente o que pretende. Por outro lado, também ter aqui uma atenção maior no processo de *onboarding*, envolver o manager, envolver colegas e envolver também equipas neste processo. Depois temos a dimensão “*Leaders Engagement*” que é ter um momento de capacitação específica para os *managers*, portanto, entra aqui a componente da formação e componentes de formação mais targetizada, ou seja, sempre que há conversas sobre o recrutamento, deve-se trazer o tema do recrutamento diverso, de talento diverso e sub-representado. Depois, na dimensão “*Communication and Employee Engagement*” esperamos que possa haver uma campanha interna que mostre que cada colaborador pode e deve autoidentificar a sua deficiência porque isso traz benefícios para si, mas também para a gestão da organização. Traz para si porque tem benefícios fiscais, mas também porque facilita a sua própria inclusão, porque permite que a sua equipa esteja mais alerta e que a empresa desenvolva esforços também para a sua inclusão. Por fim a dimensão “*Social Impact*” tem a ver com ter sempre uma componente de recompensa à comunidade, de reforçar o compromisso da EDP com a inclusão, apoiando a comunidade e as suas iniciativas transformadoras.

6. Como é que a Empresa X lida com situações de discriminação ou estereótipos no local de trabalho?

Nós temos algumas formas de lidar com essas situações. Por exemplo, no que toca à formação temos o módulo “*Lead Now*”, que é um programa para pessoas, para colaboradores que tenham sido nomeadas novos líderes, que tem uma componente muito específica de como é que eles próprios, nas suas equipas, podem não só trazer mais diversidade, mas lidar com o que é diferente. Porque trazer mais diversidade também pode ser trazer mais conflitos, no sentido em que enquanto as pessoas não se conhecem, não conhecem outras perspetivas, outras condições de vida, outras vulnerabilidades, pode gerar sempre conflito. Por exemplo, um dos casos que nós tratamos nesta formação é uma pessoa da equipa sabe que a outra, ou seja, o seu colega, que tem deficiência, tem flexibilidade horária, portanto pode chegar mais tarde ao trabalho. Isto não é um benefício, é uma adaptação neste caso do horário laboral, para alguém que tem mais dificuldade, por exemplo, a chegar ao local de trabalho. É uma adaptação necessária para que aquela pessoa seja produtiva. Portanto, desconstruímos também um bocadinho estes mitos à volta daquilo que é percecionado como benefício, como vantagem. É normal que a pessoa possa entender aquilo como uma vantagem. Então, é necessário trazer isso para a discussão, abordar o tema e desconstruir porque é que não é uma vantagem, mas é uma condição necessária à condição daquela pessoa, para o desempenho das suas funções. E isto têm de ser os *managers* a conseguir navegar. Treinar isto em quase que *roleplay* numa formação facilita que, quando isto acontecer, já possam estar mais preparados. Por outro lado, há também um outro mecanismo de reporte para situações não éticas ou discriminatórias através do canal de ética. Obviamente que nós incentivamos que antes haja uma tentativa de resolução que não seja o via canal ético, nomeadamente abordar a questão com a pessoa, com a hierarquia, com o seu RH, por exemplo.

7. Fale-me de experiências passadas, por exemplo casos de sucesso ou desafios enfrentados na implementação de estratégias inclusivas.

Eu não acompanhei, mas soube que na nossa equipa uma profissional com deficiência motora nos membros superiores deslocava-se numa cadeira de rodas elétrica, portanto, uma cadeira mais pesada. Em termos de acessibilidade, não era tão manobrável quanto outra cadeira. Portanto, aí teve-se de fazer uma adaptação nas pegas da porta das casas de banho, por exemplo. Ou seja, este é um exemplo de que foi necessário fazer uma adaptação do posto de trabalho. Tudo o resto que seja de implementação e que impacta em sistemas implica toda

uma análise jurídica, legal, de proteção de dados pessoais, que é muito moroso, requer aqui muitas questões. Vai nos ajudar a recolher informação, a ter *data points* no processo, a identificar ineficiências do processo, no entanto, demoram muito tempo. Estas duas questões que mencionei, uma é mais da experiência da pessoa, a outra mais de gestão do processo e eficiência do processo.

8. Como é que a Empresa X percebe a sua própria evolução enquanto empresa relativamente à promoção da inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com necessidades especiais? Se sim, quais?

Há melhorias claras neste tema como um todo, ou seja, nos últimos dez anos (o tema da diversidade tem cerca de dez anos na empresa) foi sofrendo ao longo do tempo formas de ser trabalhada e de ser comunicada em diferentes equipas. E isto tem feito a diferença, porque tem havido um investimento cada vez maior, de forma corporativa, mas também regional, nas várias geografias onde estamos. Este tema é muito complexo porque tem muitas coisas, mas não é difícil. Uma vez descascado é fácil o conceito da deficiência, é fácil identificar os desafios e diferir num plano de ação. E de alguma forma, isso tem evoluído. Este nosso conhecimento por temáticas é cada vez mais sólido. O que é mais difícil e que não nos tem permitido chegar àqueles 2% é naquilo onde reside mesmo a criticidade - ou não temos os candidatos, ou não temos o mesmo número de candidatos com deficiência e sem deficiência. Muitas vezes estes candidatos chegam não nas mesmas condições que um candidato sem deficiência. Esta pessoa teve condições diferentes na sua vida. Não teve o mesmo acesso à educação, ou teve, mas mais dificultado. Por exemplo, para uma pessoa invisual, não há o mesmo número de recursos em Braille que há sem ser em Braille. Quebrar estas barreiras e depois, efetivamente, trazeremos mais uma pessoa, mais duas, mais três, é realmente difícil. A maior parte das empresas que diz ter feito algum progresso neste tema aconselham a arriscar. É o testemunho que dão – “Arrisquem que vai melhorar. Depois vai melhorar e vai tornar-se um pouco mais orgânico.”

9. Que recomendações daria a outras organizações que desejam melhorar a sua marca empregadora inclusiva?

É conhecerem a caracterização da sua organização, perceber onde é que estão os seus desafios, mas também os seus passos de oportunidade. É conhecer aquilo que é o seu papel, porque nem todos podemos fazer as mesmas coisas pelas mesmas dimensões. O setor em que está pode fazer muita diferença. É perceber qual é que é o seu espaço e sistematizar este seu conhecimento. E obviamente se isto é um eixo crítico na sua empresa, ou seja, querem dizer que isto é a vossa prioridade, se é uma prioridade recrutar talento diverso, ou encurtar o *gap* de competências ou dificuldades de recrutamento, existe uma clara possibilidade de atacar esse problema, porque estamos a aumentar a nosso *pool* de talento. E é uma *pool* que está muito pouco trabalhada. As pessoas existem, mas as empresas ainda não têm muito ao encontro delas. É um conjunto de talento desaproveitado. Se isto é um foco, se é uma prioridade de uma dada empresa, coloquem recursos ou dinheiro ou pessoas a trabalhar nelas.

Sodexo – Joana Fernandes (HR Business Partner) e Andreia Carvalho (Talent Attraction Specialist)

1. Primeiramente gostaria de saber: existem pessoas com Síndrome de Down a trabalhar na Sodexo?

Joana Fernandes: O que nós podemos partilhar é especificamente da nossa realidade de *Shared Service Center*. Só para te contextualizar nós temos aqui um *Shared Service Center* que tem cerca de 400 colaboradores e as tarefas que nós temos são muito orientadas para a área financeira, ou seja, procuramos sempre fins muito especializados. Temos todo o tipo de perfis, temos alguns perfis orientados para a inclusão, mas especificamente Síndrome de Down aqui no porto não temos ninguém. Temos a nível global, mas em Portugal não temos. De qualquer forma dizer-te que é um dos nossos objetivos poder continuar a incluir pessoas com deficiência e por isso, mesmo se um dia mais tarde surgir uma pessoa com o perfil adequado para uma função a que esteja disponível para entrar na Sodexo, nós vamos ser os primeiros a querer contratar essa pessoa. Por isso não temos para já, mas nunca se sabe o dia de amanhã. Por isso, estamos abertos para isso.

2. Quais os programas ou estratégias que a Sodexo tem para apoiar a inclusão no ambiente de trabalho, em particular para pessoas com necessidades especiais?

Joana Fernandes: Uma vez mais falando da nossa realidade de *Shared Service Center*, depois a Andreia poderá falar mais a nível do grupo. Aqui no nosso *Shared Service Center* nós temos tentado estabelecer algumas parcerias com algumas associações que acredito que tu possas conhecer temos por exemplo, a associação Salvador, e temos também o IEFP e temos participado em feiras de emprego que eles promovem em palestras que eles organizam, e nós tentamos estar lá e dar também o nosso testemunho. Participámos também como *open days*, ou seja, demos a possibilidade de pessoas com deficiência que fazem parte da associação Salvador e também do IEFP, virem às nossas instalações aqui no Porto para conhecerem um bocadinho melhor os nossos colegas e também as nossas áreas e tentamos sobretudo ter um recrutamento bastante inclusivo. Nos nossos anúncios tentamos garantir que espelhamos aqui a parte de inclusão, que atraímos todo o tipo de perfis... Mas nesta fase estamos ainda a dar aqui os primeiros passos pelo menos aqui no porto. No que toca ao grupo, as coisas já são bem diferentes, porque nós somos uma empresa muito grande, somos uma multinacional com muitas empresas em vários países e já temos muitas políticas consolidadas.

Andreia Carvalho: De facto, há muita coisa que está a ser feita nesta parte mais da inclusão. E partilhar que temos várias pessoas a trabalhar connosco na Sodexo com Síndrome de Down, a nível global, principalmente na área mais alimentar que nós temos aqui várias cantinas que fazemos a gestão e mesmo aqui mais na área da limpeza. Acabámos por dinamizar bastante a nível global, com por exemplo o dia do autismo isto mais a nível global “*World Autism Awareness Day*” que é um dia mesmo específico que a Sodexo mais a nível global se dedica basicamente a criar esta sensibilização nas suas equipas para a importância da inclusão destas pessoas e de tentarmos de certa forma, termos um ambiente mais de pertença para essas pessoas e temos aqui alguma equidade trabalhando com essas pessoas e de modo que elas consigam atingir os objetivos no seu tempo. Para além disso, temos também o “Dia Internacional das Pessoas com Deficiência” que também há o que é celebrado de certa forma pela Sodexo, mas a nível global. São dois dias que, de certa forma, enfatizamos para promover aqui a inclusão. Para além disso, a nível global são várias aqui as ferramentas, digamos assim, que nós partilhamos com as nossas equipas para os capacitar,

por exemplo, nos diferentes processos de inclusão do colaborador. Desde a fase do recrutamento de seleção, em que basicamente há uma entrevista que é direcionada de uma forma um bocadinho diferente, porque há certas temáticas, às vezes até certas palavras que não podemos dizê-las, porque podem ser aqui mal interpretadas, até ao próprio acompanhamento deste cobrador, que vai exigir aqui um bocadinho mais das equipas, aqui também a parte mesmo da própria avaliação, que deverão ter aqui uma avaliação um bocadinho diferente... Toda esta temática é tida em conta mais a nível global e estamos a dar início a esta transposição para a Sodexo mais aqui aplicado ao nosso escritório aqui no Porto. Mas são apenas alguns exemplos muito relacionados com esta parte do autismo.

3. Como é que a Sodexo comunica as suas iniciativas de *employer branding* e inclusão? Qual é a estratégia de comunicação que utiliza para destacar essas ações?

Joana Fernandes: É um excelente ponto. Nós estamos a trabalhar nos nossos anúncios de recrutamento e seleção para garantir que são anúncios mais inclusivos e podem abranger todo o público-alvo. Tentamos também, como te partilhámos, fazer aqui uma estratégia de comunicação em determinados fóruns mais orientados para a Associação Salvador e também para o IEFP para garantir que conseguimos chegar ao público-alvo que ambicionamos. E estamos agora a tentar também sensibilizar os nossos líderes, ou seja, vamos tentar formar os nossos líderes sobre a importância de recrutar pessoas com deficiência e por isso mesmo vamos dar aqui uma boa formação, também em parceria com a Associação Salvador, para garantir que somos mais inclusivos e conseguimos comunicar melhor a nossa mensagem.

Andreia Carvalho: Temos também uma parceria com o IEFP e com gabinetes de inclusão, que trabalham muito connosco com quem partilhamos também aqui algumas vagas, algumas posições, de modo a abrangermos e alargarmos aqui o nosso público-alvo de modo a abrangermos aqui algumas faixas um bocadinho mais desfavorecidas.

Joana Fernandes: Estamos mesmo focados. Vamos dar aqui o “pontapé de saída” no próximo mês para todas estas iniciativas que vamos fazer sobre inclusão. É um tema que não é novidade para a Sodexo, porque como a Andreia o partilhou, já se faz muita coisa a nível global, mas é uma novidade para nós aqui no Porto porque estamos mesmo a começar

devagarinho, mas compreendemos a importância e queremos mesmo que este programa ganhe bastante força. Depois, nós vamos fazendo também aqui algumas publicações no LinkedIn, que tentamos sempre garantir que inserimos palavras relacionadas com diversidade e inclusão, mas o nosso objetivo é mesmo chegar às pessoas certas. Às vezes não é fácil nós conseguirmos identificar esse tipo de perfis para as vagas que nós temos, porque são vagas muito especializadas, muito da área contabilística, da área de marketing, mas a verdade é que temos tido boas surpresas em alguns fóruns de “*speed recruitment*” que nós temos ido. Conseguimos identificar uma pessoa com os que esclerose múltipla e essa pessoa trabalha connosco agora 100%. E foi uma excelente aquisição para a equipa. E nós não nos cansamos de falar dela, por isso, tal como tivemos este colaborador, pode ser que no futuro possam vir mais.

4. Como é que as políticas inclusivas da/o Sodexo são percebidas pelos colaboradores?

Joana Fernandes: Nós temos um *survey* que é lançado a nível global, para todos os países. É um *survey* igual para todos os países e aqui nós tentamos medir vários indicadores. Se as pessoas estão felizes no trabalho, se se identificam com o *manager*, como é que é o ambiente de trabalho... e um dos pontos que este *survey* fala está também relacionado com a parte ética, com as nossas práticas e políticas de RH, mas também com a parte de diversidade e inclusão. Se as pessoas sentem que somos uma empresa inclusiva. Ou seja, é um indicador que é efetivamente medido.

5. Quais são os principais obstáculos enfrentados ao implementar políticas inclusivas, e como é que a Sodexo os supera?

Andreia Carvalho: Provavelmente está muito relacionado com o *mindset* mais cultural, diria o português, que acabamos por encontrar muito, por exemplo, perto das nossas chefias. E é esta resistência à mudança, que eu acho que é natural que provavelmente encontraremos. Acredito que esse poderá ser um dos obstáculos que é a própria de resistência à mudança em si, não é o facto de ser diversidade e inclusão, porque poderia ser da diversidade e inclusão como poderia ser outra situação. Acho que é mais este obstáculo mais cultural. O resto é

mesmo, diria, às vezes encontrarmos parcerias. Temos a Associação Salvador que nos tem ajudado, mas às vezes é um bocadinho difícil encontrarmos alguns parceiros, algumas entidades que nos possam ajudar nesta implementação. Nesse aspeto a Associação Salvador tem-nos ajudado bastante, mesmo com os próprios *open days* que temos aqui planeados e mesmo aqui com algumas formações de sensibilização às nossas equipas. Acaba por ser muito este trabalho de parceria que é algo que tem de ser muito incentivado por nós. As associações muitas vezes não procuram as empresas para a alocação dos seus perfis, aqui das pessoas que prestam apoio. Talvez seja muito por aí.

Joana Fernandes: Nós estamos aqui na Sodexo Business Service (SBS) orientados para uma área de recrutamento, até porque é uma das nossas tarefas aqui, mas dizer que, quando falamos de diversidade e inclusão, não estamos a falar só de pessoas com deficiência, mas estamos a falar também, por exemplo, garantir que temos mulheres em cargos, por exemplo, de liderança, e acho que é uma coisa que também podemos partilhar. Nós orgulhamos de ter bastantes mulheres em cargos de liderança aqui na SBS, é uma coisa que damos muita importância. E mesmo na Sodexo a nível global, mesmo em cargos de altas chefias, também temos muitas mulheres em cargos de liderança. Existem mesmo indicadores com números que podem projetar isso. Temos também dias de promoção da LGBT, temos mesmo muita coisa que se faz a nível global. Mas lá está, agora, é debruçarmo-nos sobre isto e começarmos a trazer isso aqui para o porto.

Andreia Carvalho: Mesmo as diferenças de etnias, este balanço entre mulheres e homens é algo que a nível global está a ser muito trabalhado este equilíbrio e esta diversidade de diferentes etnias, esta sensibilização para as nossas equipas que há diferentes culturas, há diferentes etnias... A nível global acabamos já por trabalhar muito esta parte, mesmo com a criação de espaços seguros, por exemplo, para pessoas poderem fazer os seus momentos de reza. A nível global já temos muitas estruturas criadas mesmo para isso, salas mesmo criadas especificamente para isso e temos vindo a trabalhar mesmo com a parte do “*sexual harassment*”, por exemplo, é algo também trabalhado pela nossa equipa global, esta *awareness*, criar esta sensibilização nas equipas no que é que é e como evitar. São todos temas que acabam de estar muito dentro da diversidade e da inclusão que nós estamos a trabalhar.

6. Como é que a Sodexo lida com situações de discriminação ou estereótipos no local de trabalho?

Joana Fernandes: Nós temos um programa muito importante para nós o “*Speak Up*” que é no fundo uma linha de atendimento em que as pessoas podem contactar ou mesmo submeter queixas, se tiver existido algum de “*sexual harassment*” ou se tiver havido algum tipo de discriminação. E é algo que nós damos muita, muita importância. E existe uma equipa especializada a ler todas estas queixas que são feitas e depois é desencadeado o processo, para tentar perceber exatamente o que aconteceu e para garantir que a situação é analisada de forma correta e evitamos que continue a existir situações de discriminação. É tudo muito sigiloso, por isso nós sabemos que o programa existe, não sabemos quantas queixas existem, mas temos sido muito bom *feedback* do programa. E este programa está implementado cá no Porto, por isso o “*Speak Up*” é de facto realidade. E posso partilhar também, que nas nossas casas de banho das mulheres temos indicação sobre a violência. Tem lá um indicador de violência em que diz “se o teu companheiro, ou companheira tem estes comportamentos contigo, atenção que pode estar a ser vítima de violência” e tem lá os vários graus de problemática que a pessoa pode estar a sofrer. Por isso é também, no fundo, aqui uma ajuda caso alguma colaboradora se sinta numa situação desconfortável.

Andreia Carvalho: O próprio “*sexual harassment*”, ou seja, o assédio sexual, temos mesmo uma campanha a nível global, que acabamos por partilhar também, que é o “*Stop Sexual Harassment*”, que tem exatamente o intuito de identificar aqui os sintomas para que as pessoas possam partilhá-los se houver alguma situação que os deixem desconfortáveis. Temos aqui várias políticas nesse sentido. A mais recente é a violência contra as mulheres, e acaba por ser uma das nossas áreas que nós temos vindo a trabalhar mais. E agora, em março, provavelmente, vamos ter provavelmente aqui no “Dia Internacional da Mulher”, vamos acabar a divulgar também estas políticas.

7. Fale-me de experiências passadas, por exemplo casos de sucesso ou desafios enfrentados na implementação de estratégias inclusivas.

Joana Fernandes: Sim fizemos a parceria com a Associação Salvador. Fomos lá divulgar, explicámos o que é que era a Sodexo, mostramos que vagas existiam. Fizemos muitas entrevistas, pessoas com todo o tipo de deficiências e depois conseguimos identificar um candidato que para nós era bastante válido. Trouxemo-lo em entrevista aqui com os nossos *hiring managers*. Não foi necessário nenhum tipo de sensibilização para todos os *department managers*, porque a verdade é uma pessoa que esteve super bem na entrevista e a pessoa acabou por ser selecionada. Por isso, sem dúvida alguma, que foi um caso de sucesso. Foi a nossa participação numa feira de emprego que pretendia a sensibilização de diversidade e inclusão e termos conseguido recortar uma pessoa nesse sentido. E vamos continuar a tentar fazer mais iniciativas e termos mais pessoas.

Andreia Carvalho: Já temos planeado a participação aqui de alguns eventos da Associação Salvador na mesma situação, para identificarmos alguns perfis que poderão enquadrar-se nas nossas vagas e o objetivo é alargar esta parceria a outras associações, mas para já estamos com a Associação Salvador que nos tem dado muito apoio.

- 8. Como é que a Sodexo percebe a sua própria evolução enquanto empresa relativamente à promoção da inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com necessidades especiais? Se sim, quais?**

Joana Fernandes: Então, eu acho que tem havido melhorias significativas, até porque nós estamos a tentar tornar as nossas instalações as mais inclusivas possíveis. Tivemos inclusive uma vistoria aqui às nossas instalações para tentar perceber se, por exemplo, pessoas com mobilidade reduzida conseguiriam facilmente trabalhar no nosso espaço e passámos com distinção, por isso acaba por ser um ponto importante a indicar. Temos vindo a sensibilizar os nossos líderes, temos feito vários eventos em que sensibilizamos as pessoas de diversidade e inclusão, tentamos nos *webinars* que é, no fundo, um momento de partilha com todas as pessoas da empresa também poder fazer algum tipo de sensibilização nesse sentido e temos depois também uma equipa que nós criamos, que se chama “*Make the Difference Team*”, que é uma equipa que vai promover várias ações de voluntariado e sei que existe

uma pessoa específica na equipa que vai trabalhar aqui termos relacionados com a inclusão, eventualmente fazemos aqui algum tipo de voluntariado em alguma associação, alguma associação específica. Foi uma equipa que foi criada recentemente, foi anunciada só no mês passado, por isso eu acredito que muito em breve teremos aqui boas notícias, mas eu sinto mesmo que temos vindo a fazer um excelente caminho e que as coisas estão a melhorar significativamente.

9. Que recomendações daria a outras organizações que desejam melhorar a sua marca empregadora inclusiva?

Joana Fernandes: Então, recomendações que nós daríamos, garantir acima de tudo que não é só falar, não é? é que também as pessoas seguem o exemplo e que efetivamente recrutam pessoas para a sua organização. Os testemunhos dessas pessoas são também bastante importantes. Neste caso, o nosso colega já nos deu alguns testemunhos sobre o que é trabalhar na Sodexo e já partilhou a sua experiência com a Associação Salvador também para tentar inspirar outras pessoas a virem trabalhar connosco. Garantir que no seu *employee value proposition* focam também a parte da diversidade e inclusão e que é um tema que tem de ser tratado pela equipa de recursos dos humanos e que é um tema que venha a ser desenvolvido.

Andreia Carvalho: Sim é tentar não ficar só pelo papel e começarem a serem desenvolvidas aqui ações nesse sentido, parcerias aqui com algumas entidades que de facto possam dar aquela alavanca para avançar com parcerias, porque as empresas podem fazer a diferença aqui na vida destes cobradores ou destes candidatos, pensando aqui já numa vertente mais de recrutamento. Se podem fazer, porque não fazê-lo e vão estar aqui a transformar a vida de algumas pessoas. E é esse o *mindset* que nós temos. É tentarmos promover aqui esta diversidade nas nossas organizações. Nós ganhamos com isso, temos uma equipa completamente diversa e que nos vai ajudar nos resultados e também desenvolver aqui várias parcerias para ajudar a desenvolver estas políticas e depois incluir tudo isso na própria proposta de valor que hoje em dia os candidatos valorizam muito isso, que o impacto que as organizações têm na sociedade.

1. Primeiramente gostaria de saber: existem pessoas com Síndrome de Down a trabalhar no El Corte Inglés?

Olha, existem. Eu confesso que há um departamento específico para isso, que é o departamento de diversidade e inclusão, cuja responsabilidade é da minha colega. Portanto, eu vou falar um bocadinho, mas eu não tenho na atualidade os dados para dizer o número certo, mas sei que pelo menos uma pessoa com a qual até que nós trabalhamos muito na área de *employer branding*, um colega com Síndrome Down do *Supercore* de Braga, com quem nós costumamos fazer campanhas de divulgação desta área de *employer branding*. Portanto, pelo menos o José, que é o nome dele, temos.

2. Quais os programas ou estratégias que o El Corte Inglés tem para apoiar a inclusão no ambiente de trabalho, em particular para pessoas com Síndrome de Down?

Nós trabalhamos muito perto com as instituições, portanto há sempre uma avaliação entre a instituição e também, neste caso, o departamento de diversidade e Inclusão e o departamento de relações laborais, que no fundo analisam. Já há relatórios sobre a pessoa, sobre aquilo que a pessoa consegue ou não fazer e depois há essa adaptação ao posto de trabalho. E também há uma sensibilização que costumamos fazer não só para os responsáveis que acolhem estas pessoas, mas também para os colegas. E, por exemplo agora, falando aqui um bocadinho mais no meu âmbito de *employer branding*, nós promovemos muitas *talks* no El Corte Inglés, de mais variados temas desde saúde, bem-estar e também relacionados com este tema da diversidade e inclusão, onde abordamos vários assuntos, onde convidamos instituições. Agora estamos a tocar no tema da Síndrome de Down, mas também temos pessoas cegas a trabalharem connosco. Portanto, vamos fazendo assim, através destas *talks* também sensibilização aos colegas e aos responsáveis. E por exemplo, posso também partilhar contigo que recentemente fizemos uma primeira edição da “Escola de Liderança”, que é um projeto para melhorar aqui um bocadinho as competências dos nossos chefes, já estamos na segunda edição, e há um módulo mesmo de diversidade e inclusão onde se abordam, portanto, estes temas e onde se sensibiliza também as pessoas, os colegas, não é? Para

acolherem estas pessoas que têm particularidades e temos que também respeitar e incluir, no fundo, é isso.

3. Como é que o El Corte Inglés comunica as suas iniciativas de *employer branding* e inclusão? Qual é a estratégia de comunicação que utiliza para destacar essas ações?

Nós somos a área que dá voz a todas as áreas de recursos humanos e à própria empresa. Portanto, tentamos ao máximo agarrar nos projetos das várias áreas e depois comunicar para dentro e para fora. Nós comunicamos para dentro e para fora. A diversidade e inclusão é uma das áreas do departamento de recursos humanos. Portanto, o que acontece é que nós reunimos semanalmente com estes colegas, neste caso, com a responsável da área. Existem vários projetos que a responsável da área leva no âmbito da diversidade e inclusão. Estas pessoas deficiência com Síndrome de Down são um programa, mas existem outros programas, e, portanto, o objetivo é sempre que existem particularidades, dar voz. Portanto, por exemplo integramos pessoas refugiadas, vamos dar voz, passar um testemunho ou então referir que integrámos x pessoas refugiadas. Temos um programa que é o 50 mais, onde integramos pessoas com mais de 50 anos. Damos voz também a isso e comunicamos para fora também, para perceberem que de facto quem nos segue, principalmente no LinkedIn, que é assim a nossa grande via de comunicação para fora, para saber que realmente somos uma empresa diversa e inclusiva. E depois, o que nós fazemos sempre, dia 3, por exemplo, é o Dia Internacional da Pessoa Com Deficiência, nós temos sempre um vídeo geral, não é com todas as pessoas que temos inclusivas, mas destacamos algumas, por exemplo, este ano também fizemos com essa pessoa de Síndrome de Down, o José, em Braga. O que é que nós fizemos? Foi mostrar o outro lado destas pessoas, por exemplo, com o José, nós mostrámos como é que o José trabalha, e ele deu o seu testemunho, como é que ele trabalha, no Supercore de Braga, e depois fomos com ele porque ele faz equitação. Então, portanto, o outro lado dele é esta atividade extraprofissional e fomos com ele, ele esteve a andar de cavalo e foi muito giro. Portanto, para mostrar que estas pessoas também têm uma vida e têm atividades como todos nós. Aí fazemos um vídeo mais pequeno, mas depois aproveitamos, já que estamos a gravar este vídeo, e vamos ao longo do ano seguinte, fazendo vídeos mais extensos com estas pessoas. Por exemplo, há pouco tempo saiu de uma colega com Síndrome de *Asperger's*. Foi muito recentemente que lançámos onde precisamente

também mostramos o outro lado dela, neste caso ela faz karaté, mostramos o lado dela a trabalhar connosco e o que é que ela fazia, e depois o outro lado desta atividade extra-profissional. Portanto, é muito isso, dar voz, passar o testemunho e também para quem nos vê saber que de facto existe esta oportunidade de inclusão dentro da empresa, mas também, para além deste trabalho de comunicação a verdade é que já com as instituições a colega responsável têm feito um trabalho muito próximo. Portanto, imagina, nós nunca fizemos nenhuma campanha de recrutamento para pessoas da área de inclusão, porque não foi preciso, porque há esta proximidade grande com as instituições. Aliás o ano passado, ganhámos novamente o selo da marca empregadora inclusiva de excelência e somos, aliás, somos a empresa de retalho primeira a receber esta menção. E, portanto, as instituições já veem ter connosco. Nós *employer branding* não temos necessidade de fazer campanhas de recrutamento para pessoas da área de inclusão. Fazemos campanhas de recrutamento para outro público. Porque lá está, as instituições já vêm ter connosco e já nos fazem esse pedido. Portanto é dar voz também a estas pessoas. E posso dizer que quando nós medimos este trabalho que fazemos no âmbito da diversidade, é dos conteúdos com mais *engagement* e é dos conteúdos mais gostados e partilhados pelo nosso público.

4. Como é que as políticas inclusivas do El Corte Inglés são percebidas pelos colaboradores?

Confesso-te que não. Normalmente quem divulga os questionários é a minha colega a não ser que haja algum que tenha de facto ocorrido em alguma sessão, por exemplo, nesta da “Escola de Liderança”, que eu não tenha tido conhecimento. Isso pode ter acontecido. Mas assim, de uma forma geral para todos os trabalhadores, creio que isto ainda não aconteceu. Portanto, questionários muito específicos com estas políticas, não. Portanto, o que fazemos mais é isso, é a sensibilização e muito através destes *talks* ou deste programa agora que temos a “Escola de Liderança” com este módulo em específico. E também há sempre um evento anual que esta área faz, a da diversidade e inclusão. Por exemplo, o ano passado tivemos um desfile, onde convidámos pessoas, e muitas com Síndrome de Down, portanto, alguns eram colaboradores nossos outros não eram. Portanto, convidámos instituições parceiras e desfilaram com as nossas roupas. Foi um evento muito giro. Outro, não foi o ano passado, foi há dois anos, com fornecedores também e colaboradores para sensibilizar. Portanto, vamos fazendo assim estas campanhas de mais sensibilização. Mas, de facto, os

questionários, ou tentar avaliar, eu creio que isto ainda não aconteceu. Na ótica mais da avaliação.

Agora há de facto uma área que se chama diversidade e inclusão e surgiu, se eu não estou em erro, em 2020, creio eu. 2019, 2020. Esta área em específico. Mas nós já trabalhávamos isto há muito tempo. Pronto, estava inserido nos recursos humanos, não havia de facto uma área específica, mas nós de facto já trabalhávamos há muito tempo. Por isso é que o primeiro selo que ganhámos também foi em 2017. Portanto, no fundo, nós já existimos há 22 anos, o El Corte Inglés em Portugal. Portanto, sempre fomos integrando pessoas com deficiência, portanto, hoje em dia os nossos colaboradores já estão muito sensibilizados. Já é super normal para eles integrarem estas pessoas, já sabem os cuidados que devem ter, o que é que devem fazer e quando não sabem, lá está, nós sensibilizamos. Não tem a ver agora com o tema, mas só também para perceberes assim muito rapidamente. Por exemplo, temos uma pessoa cega a trabalhar no escritório. Neste momento, não temos ninguém na loja. Mas estivéssemos a sensibilizar os colegas, como é que era se eles tivessem uma colega cega a trabalhar com eles. Fizemos uma *talk*, convidámos uma instituição para se perceber ou então no caso, por exemplo, de receberem clientes cegos, como é que podiam lidar com eles. Mas pronto, hoje em dia já está tudo muito... muito “oleado” dentro da nossa empresa, já é muito normal.

5. Quais são os principais obstáculos enfrentados ao implementar políticas inclusivas, e como é que o El Corte Inglés os supera?

A minha colega e outro colega deste departamento fazem um trabalho muito próximo junto das pessoas. Portanto, qualquer pessoa que entre na nossa empresa tem um tutor. E estas pessoas da inclusão também têm um tutor. Portanto, alguém, um colega que acompanha a integração toda e durante um longo período de tempo. E depois as instituições, as próprias instituições de onde vêm estas pessoas, também vão fazendo reuniões muito próximas com a minha colega, com os colegas que são integrados, para perceber as dificuldades, para perceber como é que está a decorrer o trabalho, para perceber se os colegas, de facto estão ou não a acolher bem, como é que está o seu trabalho, se sente dificuldade, se não sente dificuldade... Portanto, há um trabalho muito próximo de todos, quase diário, para perceber, sobretudo as pessoas que têm mais dificultadas, para perceber se de facto está a haver uma boa adaptação, para também educar estas pessoas. Estou-me a lembrar, por exemplo, agora

já não está, mas esteve uma pessoa com Síndrome de Down no nosso supermercado de Lisboa e o tutor dela tinha de a educar. Por exemplo, ela tinha de fazer as frentes que é puxar os produtos para a frente nas prateleiras. Outra coisa que ela fazia era colocar as mangas nas garrafas e às vezes ela distraía-se e o tutor tentava ir educar “Não, vamos lá focar-nos.” Portanto, há um trabalho muito próximo de todos para que nada falhe. Não se sente essa discriminação. É mais uma pessoa como todas as outras. E nós estamos sempre a atuar, estamos sempre muito próximos para que nada falhe, para que estas pessoas realmente se sintam bem. E se há alguma situação mais atípica, damos sempre o alerta á instituição há reuniões e resolve-se o tema.

6. Como é que o El Corte Inglés lida com situações de discriminação ou estereótipos no local de trabalho?

Eu não tenho conhecimento de discriminação com estas pessoas, lá está. Até porque algumas são sigilosas e não podem ser partilhadas. Mas diria que a atuação é muito esta, é proximidade que nós fazemos, neste caso, são as duas colegas que trabalham na diversidade de Inclusão diariamente, porque elas estão na loja, e depois é logo atuar junto da instituição que é o nosso parceiro e que atua logo com a pessoa se houver esses casos, mas muito honestamente eu duvido que haja esses casos.

7. Fale-me de experiências passadas, por exemplo casos de sucesso ou desafios enfrentados na implementação de estratégias inclusivas.

Consigno-te falar um bocadinho disso porque eu antes de ser responsável da área de *employer branding* fazia recrutamento e inclusive já fiz antes de existir esta área da diversidade e inclusão e também a minha própria área, portanto lá está, fazia também entrevistas a pessoas com deficiência. Confesso que não me recordo se fiz alguma entrevista com pessoas com Síndrome de Down. Mas posso te falar de outras particularidades, *Asperger*, pessoas surdas... Lembro-me de ter entrevistado assim, com determinadas particularidades. E aí era sempre, portanto no caso de necessitarmos um intérprete. E era sempre eu, era a pessoa e era a instituição. A instituição fazia um breve enquadramento e depois era muito eu a comunicar com a pessoa. No caso de a pessoa não perceber ou eu não perceber a pessoa por alguma razão, estava sempre a pessoa da instituição para dar apoio, portanto é sempre assim. Normalmente está sempre também a presença da pessoa da instituição que vai no fundo

fazendo o enquadramento, também para a própria pessoa não se sentir ali desprotegida. Falando um bocadinho também da minha experiência, mas hoje em dia também se mantém assim, sempre muito próximo com as instituições. É o lema.

8. Como é que o El Corte Inglés percebe a sua própria evolução enquanto empresa relativamente à promoção da inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com Síndrome de Down? Se sim, quais?

Não, acho que de facto tem-se feito um trabalho muito grande, não é? A prova disso são os resultados que nós de facto obtemos nesta área, os prémios de inclusão, os prémios da diversidade que recebemos, as próprias distinções. Portanto, eu diria que neste momento já estamos muitos sólidos nesta área e muito confortáveis. Portanto, sempre que há, de facto, necessidade por parte de uma instituição de integrar estas pessoas, e em particular de Síndrome de Down, claro que há uma avaliação à pessoa e depois ao posto de trabalho, ou seja, se a pessoa de facto consegue realizar o seu trabalho e também se há essa necessidade. Portanto, é uma conjugação dos vários fatores e, se sim, nós acolhemos a pessoa. De destacar que há sempre uma avaliação do posto de trabalho. Para perceber para adaptar e para perceber se a pessoa consegue ou não desempenhar o seu trabalho. Por exemplo, este colega de Braga está super confortável naquilo que faz e faz o trabalho corretamente. Portanto, sempre que há essa necessidade, nós de facto acolhemos. Se não acolhemos, é porque não há necessidade da área ou não há por parte da instituição também necessidades ou pronto lá está, não se proporcionou, ou a pessoa não se adapta.

9. Que recomendações daria a outras organizações que desejam melhorar a sua marca empregadora inclusiva?

Eu acho que é preciso haver de facto um trabalho grande de proximidade e dedicar tempo a essas pessoas que integram a empresa. Primeiro, fazer um trabalho grande junto das instituições. Trabalhar mesmo numa parceria. Há uma conquista entre a empresa e as instituições. E fazer um trabalho muito conjunto. Perceber bem como é que as instituições funcionam, como é que o El Corte Inglés pode encaixar nas instituições e as instituições no El Corte Inglés. Portanto, o nosso segredo tem sido muito esse, trabalharmos bem a parceria

com as instituições. Por isso é que eu disse abocado, nós não temos necessidade de fazer campanhas de recrutamento porque de facto, este trabalho com os parceiros está muito “oleado”. Depois, de facto, é estarmos, recursos humanos, neste caso, e quem leva esta área, disponíveis para estar atentos a estas pessoas no dia a dia. Claro que nós não conseguimos estar nas áreas todos os dias, em todas as áreas, mas por isso é que temos os tutores, porque dão alertas se acontecer alguma situação atípica. Aqui o tutor também é um meio que facilita muito para que o resultado seja positivo. Atuar se houver alguma casuística, atuar logo junto da instituição. E, portanto, acho que esse é o segredo e depois numa última linha é mesmo esta de comunicar. De comunicar aquilo que se faz para também se ser reconhecido no mercado de trabalho como uma empresa que de facto integra e tem estas políticas de diversidade e inclusão, para que também nos vejam. Há pessoas que até querem, pessoas com algumas particularidades que, se calhar, até gostariam, nós fazemos sempre o contato através da instituição. Portanto, a pessoa até se pode inscrever na instituição e depois, então, vir trabalhar para o El Corte Inglés. Mas pronto, diria que o segredo é mesmo proximidade, parceiros, tutores, colegas de recursos humanos. Trabalhar tudo numa boa sinergia para que tudo resulte.

IKEA – Marta Gomes (Talent Sourcing & EVP Leader)

1. Primeiramente gostaria de saber: existem pessoas com Síndrome de Down a trabalhar na IKEA?

Não temos atualmente nenhum colaborador com Síndrome de Down, mas estabelecemos uma parceria com a associação AFID, através da qual temos uma pessoa com Síndrome de Down a colaborar connosco em formato de estágio na nossa loja de Alfragide. Acreditamos que muito em breve vamos ter pessoas com Síndrome de Down como colaboradores, uma vez que trabalhamos todos os dias para que a IKEA seja cada vez mais para todos. Temos várias parcerias com diferentes associações que nos ajudam a identificar os perfis, para que consigamos ajudar pessoas com deficiência na integração no mercado de trabalho e nas nossas equipas, de acordo com as suas necessidades e com as suas capacidades individuais. A diversidade e a inclusão são valores fundamentais para nós, e estamos abertos a colaborar com diferentes tipos de perfis, tenham eles deficiência, diferentes backgrounds, questões relacionadas com género ou etnia, etc. Queremos que as nossas equipas representem a

diversidade que existe na sociedade, porque acreditamos que é o certo a fazer e bom para o negócio. Atualmente temos pessoas com diferentes tipos de deficiência a colaborar connosco (cognitiva, sensorial e física) e vamos continuar comprometidos em criar condições e oportunidades para a integração de pessoas com deficiência nas nossas equipas.

2. Quais os programas ou estratégias que a IKEA tem para apoiar a inclusão no ambiente de trabalho, em particular para pessoas com necessidades especiais?

Adotamos todos os anos diversas iniciativas para promover a diversidade e inclusão, não só para pessoas portadoras de algum tipo de deficiência, como pessoas que, por questões relacionadas com género, etnia ou circunstância, possam ter mais obstáculos na hora de serem integradas. E isto inclui o recrutamento de candidatos com perfis e *backgrounds* diversos e programas no âmbito da sensibilização e combate ao preconceito inconsciente. Na IKEA, colaboramos com associações que apoiam e contribuem ativamente para a integração de pessoas com deficiência, através de parcerias com a APPDI, Associação Salvador, Cais, entre outras. Nestas parcerias, não partilhamos apenas boas práticas uns com os outros, aprendemos a lidar com estes tópicos e promovemos a partilha de conhecimento. Além disso, estamos envolvidos no processo de integração no mercado de trabalho e na vida em casa das pessoas que são identificadas pelos nossos parceiros. Por exemplo, temos uma parceria com a organização “*Just a Change*”, focada na reabilitação de casas para pessoas em situação de desvantagem social.

Ao longo do ano, vários são os dias em que celebramos datas importantes com a diversidade, equidade e inclusão para inspirar e informar os nossos colegas sobre as nossas medidas para sermos uma empresa cada vez mais inclusiva. Tem vindo a ser uma prática regular celebrarmos dias especiais, onde damos voz aos que têm menos oportunidades, tais como: Dia Internacional da Mulher (8 de março); Dia Contra a Discriminação Racial (21 de março); IDAHOTB (17 de maio – LGBT+); Dia Internacional das Pessoas com Deficiência (3 de dezembro); Dia Mundial do Refugiado (20 de junho); Mês do PRIDE (LGBT+). Todos estes dias são importantes para nós, pois celebramos e reservamos espaço para discutir o tema. Convidamos pessoas que são uma referência nestas áreas para partilharem as suas experiências connosco e procuramos sempre incluir formações para lidar de forma mais informada com o tópico. Temos muitas outras iniciativas como *workshops* e podem ser

variados, como por exemplo, *workshops* sobre Microagressões e Enviesamento Inconsciente. O último workshop que realizámos, foi sobre Língua Gestual Portuguesa, correu extremamente bem e tivemos uma grande adesão. Pretendemos realizar mais duas sessões deste workshop ainda este ano, uma vez que consideramos que não só nos ajuda internamente a integrar pessoas nas nossas equipas, mas também nos permite prestar um serviço adequado ao nosso cliente. Realizamos *Talks* para partilha de experiência e bons exemplos entre colaboradores internos e parceiros externos, o nosso *Podcast* igualmente, que é uma plataforma de comunicação que permite à IKEA ter uma voz ativa nos temas da Igualdade, Diversidade e Inclusão. Temos como objetivo sensibilizar, educar, promover uma discussão aberta dos temas, alinhar e desconstruir conceitos, partilhar diferentes pontos de vista, promover empatia e orgulho interno. Além disso, a criação de grupos e comités dedicados à diversidade e inclusão dentro da empresa é uma prática comum. Essas iniciativas visam criar um ambiente inclusivo e fornecer apoio e oportunidades a todos os colaboradores. Além disso, acreditamos que essas iniciativas contribuem para criar um ambiente de inclusão. Proporcionamos oportunidades para que as pessoas expressem os seus pontos de vista e partilhem as suas experiências pessoais. A nossa cultura e valores estão intrinsecamente ligados à prática da igualdade, diversidade e inclusão, garantindo que todos se sintam bem-vindos e respeitados na sua totalidade.

3. Como é que a IKEA comunica as suas iniciativas de *employer branding* e inclusão? Qual é a estratégia de comunicação que utiliza para destacar essas ações?

Na IKEA, os colaboradores são os primeiros a receber e a ter conhecimento das nossas campanhas. A sua visão, a sua perspetiva, a sua sensibilidade, permitem-nos perceber o impacto e a eficácia de cada uma das ações que temos previsto desenvolver. As nossas campanhas são autênticas, ou seja, não partilhamos nada, nem interna nem externamente, que não seja genuíno dentro da nossa organização. Quem participa nas nossas campanhas são os nossos colaboradores, que partilham por eles próprios, as suas histórias e experiências. Os nossos colaboradores são as melhores pessoas para descreverem como é trabalhar na IKEA. Utilizamos ainda, os nossos diferentes canais internos para comunicar as diferentes iniciativas, e recorreremos muito às redes sociais e particularmente ao nosso LinkedIn, que é,

sobretudo no âmbito B2B e institucional, uma ferramenta muito útil para divulgar as várias ações que temos em curso. Para além disso, através da nossa cultura e valores acabamos por vivenciar e destacar estas ações de forma prática, ao representarmos a diversidade da sociedade nas nossas equipas.

4. Como é que as políticas inclusivas da IKEA são percebidas pelos colaboradores?

A promoção da inclusão é extremamente importante para o bem-estar e a evolução da organização. Ao criar um ambiente inclusivo, onde todos os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, a empresa promove um sentimento de pertença e identificação com a cultura da organização. Isso leva a um maior bem-estar dos colaboradores, a uma maior retenção de talentos e ao aumento da criatividade e da inovação. Além disso, a diversidade de perspetivas e experiências contribui para a tomada de decisões mais informadas e abrangentes, impulsionando o crescimento e o sucesso da organização. Através do nosso questionário de satisfação em relação à igualdade, diversidade e inclusão, conseguimos identificar os aspetos que mais orgulham os nossos colaboradores ao longo dos anos. O nosso compromisso com a igualdade, diversidade e inclusão reflete-se na forma como todos se sentem integrados na IKEA. O sentimento de pertença é genuíno e essencial para garantir o bem-estar de todos. Acreditamos que o sucesso do negócio está intrinsecamente ligado ao cuidado para com os nossos colaboradores. Portanto, o sentimento de pertença é um dos pilares fundamentais para o progresso contínuo da nossa organização e para a felicidade das pessoas que trabalham connosco.

5. Quais são os principais obstáculos enfrentados ao implementar políticas inclusivas, e como é que a IKEA os supera?

Mais do que obstáculos, encontramos os desafios normais de uma empresa que pretende ser pioneira no âmbito das políticas de diversidade e inclusão. Para isto, é essencial trabalhar uma estratégia de *employer branding* que garanta o posicionamento e a valorização dos colaboradores, promova uma cultura única e forte entre todos e contribua para mudanças

estruturais na sociedade. Atualmente, mais do que nunca, as pessoas procuram trabalhar em empresas com as quais partilham valores e em que há respeito pelo próximo. Procuram um empregador com um propósito claro e que cria valor na sociedade, para além dos resultados financeiros. E a cultura IKEA reflete muito isso. Está na nossa essência e faz parte de quem nós somos enquanto marca que trabalha para criar um dia a dia melhor para a maioria das pessoas, clientes e colaboradores. O nosso conceito de *employer branding* – ‘Sinto-me em Casa’ - realça a cultura única que vivemos na IKEA. O que faz este negócio são as pessoas e o nosso objetivo é que os nossos colaboradores se sintam em casa, motivados e valorizados. Contribuímos para o seu bem-estar no local de trabalho, não só através da promoção de um espírito de equipa forte e da formação contínua, mas também através de um conjunto de benefícios que melhoram o dia a dia dos nossos colaboradores.

Este é um tema que ainda suscita medo e receio. O medo do desconhecido faz parte da condição humana, e o receio da mudança também. Ambos são sentimentos que devem ser respeitados. Para minimizar esses obstáculos, investimos em formações e trabalhamos em colaboração com parceiros externos, que nos ajudam a adquirir e transmitir conhecimento. Além disso, permitimo-nos partilhar as nossas experiências. Acreditamos que essa abordagem contribui para criar consciência sobre o tema. Ao discutir o assunto, encorajamos as pessoas a interiorizá-lo, a esclarecer dúvidas e a partilhar as suas perspetivas. Alguns dos desafios que enfrentamos estão relacionados com a acessibilidade. Adaptamos alguns dos nossos espaços físicos para garantir que todas as nossas lojas sejam acessíveis a clientes e colaboradores. Também estamos a trabalhar na adaptação dos nossos sistemas informáticos para torná-los acessíveis a pessoas com deficiência. Recentemente, tivemos a oportunidade de integrar uma colega cega na nossa equipa de recrutamento. Adaptamos as ferramentas e sistemas de trabalho para que ela pudesse desempenhar as suas funções de forma autónoma e independente. Os resultados têm sido muito positivos, e ela está agora envolvida num grupo de trabalho dedicado a esta área.

6. Como é que a IKEA lida com situações de discriminação ou estereótipos no local de trabalho?

Na IKEA, não interessa o aspeto, nacionalidade, etnia ou crenças religiosas. Interessa o que cada um é, na sua individualidade, e que se sinta em casa. Todos contribuem para uma equipa

diversa, que cria mais e melhores ideias. Promovemos a diversidade e a inclusão todos os dias, em todos os âmbitos da nossa operação, e acreditamos que este trabalho contribui de forma efetiva para que essas situações não se verifiquem. Na IKEA, não toleramos qualquer forma de discriminação. Todos nós desempenhamos um papel importante na promoção de um ambiente inclusivo. Seja um cliente que visita a loja e discrimina um dos nossos colaboradores, ou entre colegas de trabalho, não permitimos tais práticas dentro da nossa empresa. Todos devemos ser exemplos. Quando surgem situações desse tipo, procuramos compreender todas as perspectivas envolvidas, damos *feedback* e agimos de acordo com os nossos valores e o código de conduta. Ouvimos atentamente todas as partes envolvidas, garantindo que não agimos com discriminação. Se alguém se manifestar sobre o tema ou relatar ter sido discriminado, procuramos sempre compreender todas as vertentes e encontrar soluções adequadas. Acreditamos que cuidar bem dos nossos colaboradores é fundamental para o sucesso do negócio.

7. Fale-me de experiências passadas, por exemplo casos de sucesso ou desafios enfrentados na implementação de estratégias inclusivas.

Temos uma colaboradora cega que inicialmente trabalhava num departamento de apoio ao cliente, mas pouco tempo após a sua integração, surgiu a pandemia. Inicialmente, quando ela se juntou à equipa, estávamos todos no escritório, e havia uma colega que tinha mais experiência e conhecimento do negócio e das ferramentas, que a acompanhava e a ajudava na integração do seu dia-a-dia de trabalho. Isto é uma prática nossa, na integração de todos os nossos colaboradores. No entanto, durante o período em que estivemos em teletrabalho devido à pandemia, a situação mudou. A colaboradora não tinha mais a colega ao lado para auxiliá-la no computador ou em todas as ferramentas. Como empresa, tivemos de encontrar uma solução para que continuasse a sentir-se autónoma, contribuísse para a empresa e não se sentisse incapaz no seu local de trabalho. A solução encontrada foi atribuir-lhe uma função relacionada com a formação. Ela passou a dar formação inicial a novos colaboradores, abordando os nossos sistemas, a nossa forma de atuação e a comunicação com os clientes, bem como as ferramentas que utilizamos. Adaptámo-nos e atualmente, a colega fez o seu percurso de desenvolvimento e assumiu outra função dentro da organização. O processo de recrutamento também foi adaptado, testámos a plataforma com as ferramentas digitais e

garantimos que era compatível com a leitura do sistema informático que a colega utilizava. Fizemos alguns ajustes e até encomendámos um aparelho necessário para que ela pudesse ler em braille e ouvir o sistema informático. Hoje, ela integra a equipa de recrutamento e trabalha de forma totalmente independente, tal como qualquer outro colaborador. Ela é pioneira, e mostra-nos diariamente como pessoas com deficiência podem contribuir para o negócio. A sua experiência ajuda-nos a compreender como outros colaboradores com deficiência podem integrar-se nas nossas equipas e funções, desempenhando o seu trabalho de forma autónoma.

Outra situação envolveu um colaborador com mobilidade reduzida. Nas nossas lojas, temos um relógio de ponto que os colaboradores utilizam para registar a sua presença à entrada e à saída da IKEA. No entanto, esse relógio estava posicionado a uma altura que dificultava o acesso para alguém com mobilidade reduzida. Antes de integrarmos o colega, fizemos uma visita à loja, percorrendo todos os espaços da nossa organização. O objetivo era identificar quais as áreas físicas que apresentavam maiores limitações à sua passagem e como podíamos fazer as alterações necessárias. Para além de ter dado oportunidade ao colega de se movimentar autonomamente em toda a loja, deu também essa oportunidade aos nossos clientes com mobilidade reduzida, sempre que visitam o nosso espaço.

Essas adaptações não se limitam apenas ao espaço físico. Além das nossas plataformas digitais, também investimos em equipamentos específicos, como ratos ou teclados adaptados. No entanto, é importante reconhecer que essas mudanças envolvem um investimento financeiro. Nem todas as empresas têm os recursos necessários para garantir todas as condições de acessibilidade. Felizmente, temos conseguido adaptar o ambiente a cada pessoa, mas é importante destacar que, em muitas empresas, essa pode ser uma das condições que dificulta o avanço em determinados tópicos.

Recordo-me ainda de uma situação relacionada com a avaliação de performance de pessoas com deficiência. No nosso processo de avaliação, todos os colaboradores estabelecem objetivos e realizam follow-ups. Como podemos avaliar e desenvolver uma pessoa sem sermos discriminatórios ou injustos? Este é um tema que ainda estamos a explorar e a desenvolver.

Para nós, está claro que não deve haver distinção na forma como avaliamos os colaboradores. No entanto, temos critérios e métricas definidos a nível nacional e global por certos departamentos, que devemos seguir para garantir o funcionamento do negócio. A nossa

abordagem é compreender as competências individuais de cada pessoa e aplicar essa lógica a todos. Nem todos conseguem atingir uma performance máxima em todos os pontos. Todos têm as suas limitações, independentemente de terem ou não uma deficiência. Cada pessoa tem áreas onde se destaca mais e outras onde o desempenho pode ser menor. Como organizamos a avaliação sem sobrecarregar uns em detrimento de outros? Cada caso é único. Analisamos individualmente, envolvendo pessoas de vários departamentos. O nosso objetivo é garantir que a equipa funcione como um todo, valorizando as características fortes de cada colaborador e identificando oportunidades de desenvolvimento. Não podemos criar uma base igual para todos, mas podemos adaptar-nos a cada situação, promovendo uma avaliação justa e equitativa.

8. Como é que a IKEA percebe a sua própria evolução enquanto empresa relativamente à promoção da inclusão ao longo dos últimos anos? Houve melhorias significativas? Ou considera que ainda existem obstáculos a ultrapassar para uma melhor inclusão de pessoas com necessidades especiais? Se sim, quais?

Ao longo dos últimos 5 anos, temos percorrido um caminho com grande foco nestas áreas. A Igualdade, Diversidade e Inclusão estão profundamente enraizadas na nossa cultura e valores e, atualmente, são parte integrante da nossa estratégia de pessoas e negócio. São, sem dúvida, um pilar fundamental. Estamos orgulhosos do trabalho que temos desenvolvido em prol dos nossos colaboradores, clientes, candidatos e negócio. Embora já sejamos reconhecidos como uma empresa de referência na área da diversidade e inclusão, sabemos que ainda há muito por fazer. Esta é uma área complexa, e as pessoas frequentemente enfrentam receios e resistências. No entanto, acreditamos que, com experiência e dedicação, conseguimos desmistificar preconceitos e normalizar a inclusão. Aprendemos todos os dias com os desafios que enfrentamos e estamos comprometidos em seguir este caminho de progresso.

9. Que recomendações daria a outras organizações que desejam melhorar a sua marca empregadora inclusiva.

O primeiro conselho é “pôr em prática”. Acreditamos que, antes de tudo, é essencial trabalhar internamente na promoção da diversidade e inclusão. Isso deve ser vivenciado nos valores, políticas e estratégias, que são implementadas na organização. Somente após a internalização desses princípios é que devem partilhar interna ou externamente, que realmente adotaram essa abordagem na organização. Além disso, colaborar com associações relacionadas ao tema é fundamental para compreender, liderar e partilhar experiências. Passo a passo, vão fazendo a diferença. Ter o cuidado de entender como os colaboradores internamente se sentem e como podem adaptar-se à diversidade de perspectivas. Investir na formação de líderes em todos os níveis hierárquicos, para que estejam informados, abertos à mudança e capazes de dar o exemplo, promovendo a inclusão tanto no âmbito do negócio quanto na liderança de equipas.

É importante garantir que todos se sintam acolhidos ao trabalhar na organização. Procurar ter um ambiente seguro, onde a empresa represente a sociedade em toda a sua diversidade de perfis e origens. Isso não se limita apenas às equipas, mas também se reflete no negócio como um todo. Desafiem-se, experimentem, não tenham medo de cometer erros e concentrem-se em encontrar soluções. Façam a diferença para se tornarem verdadeiramente uma marca inclusiva.