



Cofinanciado pela Comissão Europeia

Uma iPME ideal

Um guia passo a passo
para empresários

20 recomendações

para ajudar pequenas e médias empresas a tornarem-se mais inclusivas, através de testemunhos, reflexões e dados de outras empresas, que já o são.

1. Visão

tornar a inclusão visível

2. Recrutamento

a escolha é sempre sua

3. Integração

adaptação na equipa de trabalho

4. A longo prazo

Assegurar um funcionamento eficaz da equipa



Co-funded by
the European Union

Esta resenha informativa é um dos produtos elaborados por um consórcio de oito organizações de oito países, financiado pela Comissão Europeia, pela Direção Geral de Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão, sob o regulamento (EU) No. 1381/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de Dezembro de 2013, estabelecendo o programa Rights, Equality and Citizenship.

Organizações

INTAMT

GTB

FORMEM

dafür

THL

CEPYME

PLVKC

DISWORKS

Países

Alemanha

Bélgica

Portugal

Áustria

Finlândia

Espanha

Lituânia

Países Baixos



Uma PME ideal é **inclusiva**.

Como ser uma PME ideal? O que é uma pequena ou média empresa inclusiva ideal: uma empresa aberta e pronta para recrutar e empregar pessoas com deficiência? Esta compilação propõe-lhe algumas respostas sobre o perfil de uma organização inclusiva, e dá-lhe as ferramentas necessárias para o implementar.

O que é uma PME inclusiva?

Um local de trabalho inclusivo é aquele em que todas as pessoas, com todos os tipos de diferenças ou deficiências se sintam bem-vindas e valorizadas pelas suas capacidades e contribuições. É um lugar onde as pessoas com deficiência — deficiências visíveis e invisíveis — têm as mesmas oportunidades de progresso que os seus colegas de trabalho. E é um lugar onde as pessoas se sentem seguras para revelar incapacidades ou limitações que não são visíveis.

Motivos para ser uma empresa inclusiva

- Uma PME com abertura e disponibilidade para empregar pessoas com deficiência tem uma visão forte e empática, o que se reflecte na cultura de trabalho da empresa, e nas suas equipas.
- Com uma gestão inteligente, será mais fácil preencher lacunas na sua força de trabalho. Ao otimizar as equipas de forma criativa, os resultados e o desempenho da empresa podem até chegar a níveis mais altos.
- Os governos da UE têm desenvolvido regras e regulamentos para obrigar empresas a colocar pessoas com deficiência na sua força de trabalho. Tomar algumas medidas simples agora preparará a sua empresa para o futuro, e vai dar-lhe uma vantagem inicial nos mercados.
- 'Inclusão' é algo que deve ser evidente, não apenas por causa do bem-estar, mas também devido às oportunidades económicas.

VISÃO





1

Incluir a inclusão

na sua visão e estratégia



Incluimos o seguinte na nossa visão geral:

Acolhemos trabalhadores com todos os tipos de deficiência, queremos que se sintam seguros para assumir, porque valorizamos as pessoas pela sua contribuição, pelo que oferecemos as mesmas oportunidades a todas as pessoas na nossa empresa."

Sinta-se à vontade para alterar esta formulação de acordo com as suas próprias palavras, e o que faz sentido para a empresa. A partir da visão, passamos à estratégia de trabalho e à prática diária. Vamos ver como.

recrutamento





O recrutamento começa com a tradução da sua necessidade, para o texto de uma vaga. Depois, a vaga é divulgada e aguardam-se as candidaturas. Agora começa o processo de seleção, e depois disso, pode-se começar a convidar as pessoas selecionadas, e fazer uma escolha.

O texto de um anúncio de emprego

Numa PME ideal, há uma atenção específica ao texto de um anúncio de emprego: no que respeita ao conteúdo, e no texto em si. Algumas dicas simples facilitam a assegurar-se que os candidatos com deficiência se sentem à vontade para concorrer: ser específico, claro e disponível, e se possível, colaborar com organizações de apoio a pessoas com deficiência.



2

Considerar o texto do anúncio, e incluir apenas o que é necessário.

“É mesmo necessário ter carta de condução para desempenhar as funções da vaga de trabalho? Na maioria das vezes, a deslocação pode ser feita em transportes públicos. E já agora, vamos também mencionar que é necessário ter disponibilidade para viajar.”

“Se fossem necessárias competências especiais, antes pedíamos comprovativos de formação. Hoje, pedimos essas competências, mas admitimos a possibilidade de elas terem sido aprendidas num trabalho anterior, através da experiência.”

“Antes, escrevíamos que procurávamos uma pessoa “entusiasmada e dinâmica”. Gostamos das palavras, e queríamos que todos os candidatos fossem assim, mas de facto não é muito claro porque é que precisamos disso no trabalho. Se calhar, uma pessoa tranquila e segura também pode fazer o trabalho, e de maneira igualmente eficaz. Assim, aprendemos a excluir essas palavras, e a focar-nos na essência do que procuramos.”



Confirmar o texto das vagas, se é claro, e pode apenas ser interpretado de uma forma.

“Antes, pedíamos que as pessoas fossem flexíveis ou adaptáveis. Para alguns candidatos, é difícil interpretar o que isso quer dizer. Agora, deixamos claro qual o posto e que tipo de tarefas o candidato tem de desempenhar, e definimos isso desde o início.”



Incentivar pessoas com deficiência que correspondam aos critérios.

“Sabemos que podemos incentivar abertamente pessoas com deficiência a candidatarem-se. Por serem uma minoria nas empresas, geralmente é permitido fazer essa discriminação positiva, para eliminar as desigualdades entre pessoas com e sem deficiência.”

“Por isso, indicamos no texto da vaga que convidamos todas as pessoas que correspondam aos requisitos mínimos e que tenham deficiência para uma primeira entrevista. Isto é discriminar positivamente, e dá-lhes uma vantagem.”

Uma PME ideal utiliza os seus canais de comunicação habituais, como plataformas de emprego na internet, ou meios de comunicação empresariais. Além disso, a PME ideal entra em contacto com organizações de apoio a pessoas com deficiência, uma vez que elas colaboram na formação profissional e na colocação laboral, e têm uma perspetiva clara sobre os perfis, competências e capacidades dos seus candidatos.



Entrar em contacto com organizações de apoio na área da deficiência

“Trabalhamos em conjunto com várias organizações: elas têm profissionais que ajudam a fazer a correspondência entre vagas de emprego e pessoas que se queiram candidatar, e podem poupar muito tempo. Porque não fazer uma parceria?”

“O apoio destas organizações é muitas vezes fundamental, estando sempre disponíveis à distância de um telefonema, e estabelecendo um relacionamento de grande confiança e honestidade. Estes profissionais dão a garantia de que as empresas não ficarão “penduradas” se alguma coisa correr mal.”

Numa PME ideal, a seleção de candidatos combina as características do trabalho com as competências dos candidatos.

Todos os outros factores são excluídos, como o nome dos candidatos ou a sua deficiência. Como podemos ter a certeza de que estamos a fazer a melhor escolha?



Fazer uma lista de requisitos para a vaga, e classificar os candidatos com base nela

“Começámos a trabalhar com uma grelha de sistematização da informação das candidaturas, de forma objetiva. Levou algum tempo a habituarmo-nos a trabalhar assim, porque havia uma tendência para excluir à partida candidaturas de pessoas com limitações. No entanto, estamos muito satisfeitos com esta nova forma de avaliar, e com as escolhas de recrutamento que temos feito.”

Uma PME ideal assegura-se que a acessibilidade e a abertura a necessidades especiais são incluídas nos convites para entrevistas de recrutamento, de forma a deixar as pessoas à vontade.

No convite para entrevista, perguntar se há **necessidades especiais** que precisem de atenção



“Incluimos sempre a seguinte frase nos convites: Precisa de alguma acomodação específica no que respeita ao horário e local da entrevista? Há alguma questão que devamos ter em atenção, na preparação da sua entrevista?”

“As pessoas que vêm ser entrevistadas apreciam este gesto. Pessoas com filhos pequenos apreciam este gesto, bem como as poucas pessoas com deficiência que poderão vir à entrevista. Houve um caso, em que uma pessoa de cadeira de rodas foi convocada para uma entrevista num escritório no segundo andar, sem elevador. A empresa sentiu-se bastante embaraçada, e decidiu que nunca mais iria repetir esse erro, e é assim que agora, sabemos o que devemos ter em atenção quando convidamos pessoas com deficiências a vir a uma entrevista de trabalho.”



As pessoas encarregues da gestão de recursos humanos devem estar preparadas para entrevistar pessoas com incapacidades físicas, intelectuais, sensoriais ou psicossociais. E assim, saberão que em 90% dos casos, a entrevista é exactamente igual às outras, e apenas 10% precisa de uma atenção especial.

8

Capacitar o staff de recursos humanos para fazer **formação específica com atenção à diversidade**

"Aprender a comunicar de forma clara: não utilizar metáforas, fazer frases curtas, evitar jargão profissional e palavras muito difíceis. No início, pode parecer complicado, mas com o tempo acaba por ser muito mais fácil para todos."

"Todos os candidatos querem dar uma boa primeira impressão: mas pode haver candidatos que têm dificuldades em olhar as pessoas nos olhos, o que parece esquisito. Sabemos que estava muito interessado na vaga de emprego, embora não parecesse. Damos a todos os candidatos tempo para responderem às questões, embora para alguns, isso possa requerer mais tempo do que é habitual. No entanto, isto não quer dizer que tenham menos capacidades."

"Organizar uma visita às instalações da empresa: a par da entrevista, isto dá aos candidatos uma perspetiva do contexto de trabalho, e das tarefas que são realizadas."

Perguntar à pessoa que se candidata **o que precisa para desempenhar a função**

9

"Na maioria dos casos, as adaptações necessárias estão relacionadas com horários de trabalho, e ser-se respeitado/a pelos colegas."

"Outro tipo de adaptações pode estar relacionado com supervisão, ou apoio de colegas para dar confiança e segurança, com o transporte para o local de trabalho, com o reforço das equipas em momentos de maior volume de trabalho, por forma a não desequilibrar a dinâmica interna da equipa."

integração



A integração diz respeito ao primeiro período de adaptação da pessoa contratada ao trabalho. O primeiro passo, antes mesmo de ela começar, é confirmar que a acessibilidade da empresa. O segundo passo será conversar com a pessoa sobre que informação sobre a deficiência é necessário (ou não) partilhar com os colegas de trabalho, que tipo de apoios serão necessários, e se é preciso supervisão, caso seja aplicável à situação.



Em terceiro lugar, mas não menos importante, há apoios financeiros que estão disponíveis para a contratação de uma pessoa com deficiência, que vale a pena averiguar. Por fim, uma PME inclusiva assegura que a integração de um novo trabalhador corre da melhor forma possível, e que a pessoa se sente bem-vinda e apoiada.



10

Confirmar a acessibilidade

Antes de começar

Uma PME ideal confirma a sua acessibilidade antes de contratar uma pessoa com deficiência, mas também após: quando uma nova pessoa começa a trabalhar, é novamente confirmado que todas as condições correspondem às necessidades.

Uma PME inclusiva presta atenção aos detalhes, e oferece à nova pessoa uma visita pelas instalações da empresa, para juntos encontrarem aspectos de acessibilidade que possam ser melhorados.

“Imaginamos uma pessoa surda na nossa empresa, ou uma pessoa com baixa visão, ou uma pessoa em cadeira de rodas, e chegamos à conclusão que dava jeito uma opinião de alguém que saiba mais disso do que nós. Perguntamos às organizações de apoio a pessoas com deficiência, e chegamos à conclusão de que só são necessárias mudanças muito pequenas.”

“Na organização, um técnico de apoio aconselha-nos sobre a melhor forma de garantir a acessibilidade no edifício, e outros aspectos como “plano de evacuação em caso de emergência”. Não nos tínhamos lembrado dessa parte, pelo que agora incluímos essa informação no plano de acessibilidade da empresa.”

“Dentro ou fora do edifício, pode ser necessário fazer uma reestruturação dos acessos. Para tal, existem subsídios específicos para ajudar a tornar as infraestruturas mais acessíveis.”

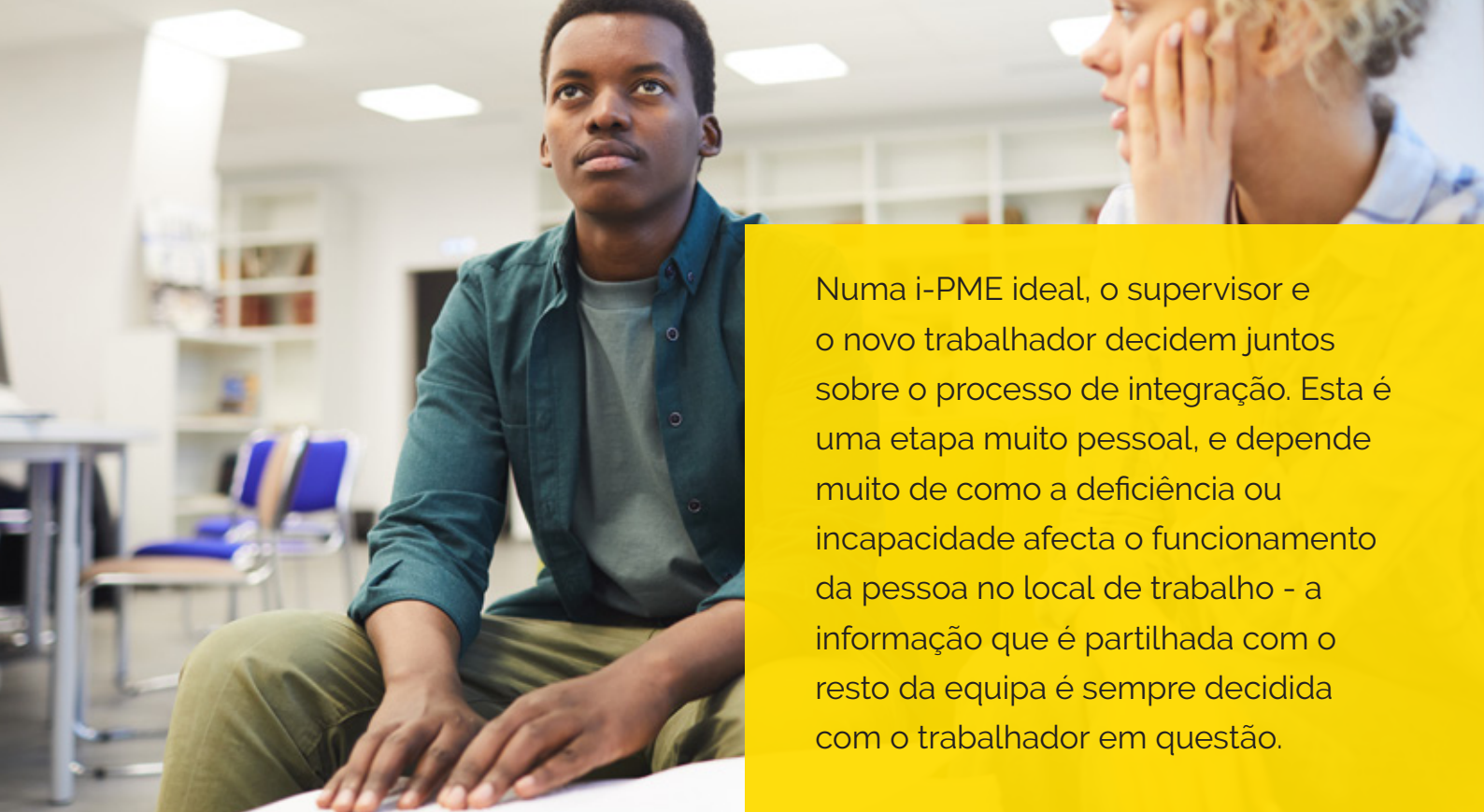


11

Dar uma volta na empresa, para confirmar aspetos específicos

“Foi contratada uma administradora que se movimentava de cadeira de rodas. Na sua visita pela empresa, chegámos à conclusão de que ela não conseguiria abrir umas portas de vidro entre departamentos, porque eram demasiado pesadas. Ajustámos as portas, e toda a equipa ficou contente por “já não ter de lutar com aquelas portas pesadíssimas!”

“Um trabalhador novo, com baixa visão, perguntou se a newsletter da empresa também estava disponível numa versão digital. Passámos do papel para o digital, e agora não fazemos de outra forma.”



Numa i-PME ideal, o supervisor e o novo trabalhador decidem juntos sobre o processo de integração. Esta é uma etapa muito pessoal, e depende muito de como a deficiência ou incapacidade afecta o funcionamento da pessoa no local de trabalho - a informação que é partilhada com o resto da equipa é sempre decidida com o trabalhador em questão.

12

Conversar com a pessoa nova sobre **como informar os colegas**

“Sabemos que os colegas estão receptivos a ter um/a novo/a colega. Ainda assim, é conveniente que saibam o que é esperado da equipa, que tipo de apoio vai ser necessário, e como. Tanto a pessoa com deficiência, como os profissionais das organizações de apoio podem ajudar com a informação necessária para que a integração e adaptação à equipa corra da melhor forma possível.”

A integração de um trabalhador com deficiência não vai levar a uma redução da produtividade, uma redução da satisfação dos clientes com os serviços, ou uma sobrecarga dos colegas de equipa. Se houver dúvidas sobre este assunto, converse com a equipa sobre a criação de valor numa empresa inclusiva.

13

Explicar o papel do novo trabalhador na estrutura da empresa

“No nosso caso, o colega novo liberta os engenheiros de algumas tarefas básicas: eles ficam contentes por não terem de se preocupar com isso, e agora têm mais tempo para se focarem em tarefas mais exigentes e importantes, o que também é positivo para a empresa.”

A PME ideal procura activamente os apoios financeiros e incentivos à contratação de pessoas com deficiência. Por vezes estas burocracias podem tomar algum tempo, mas as organizações e serviços de apoio a pessoas com deficiência podem ajudar a mediar e a encontrar o incentivo que melhor se aplica a cada caso. Há sempre medidas que beneficiam a inclusão de pessoas com deficiência, e isto pode influenciar positivamente a decisão de contratar.

14

Perder tempo a procurar os apoios e incentivos financeiros existentes

“No início, algumas empresas não têm a noção de que podem ser compensadas por perdas de produtividade, aquando da contratação de um trabalhador com deficiência. Muitas vezes, só o sabem quando são contactadas por organizações de apoio. Estes incentivos fiscais e financeiros tornam a contratação de trabalhadores com deficiência muito mais fácil.”

“No nosso caso, recebemos uma compensação de 50% pela perda de produtividade, o que não só reflecte a capacidade de trabalho do nosso trabalhador, mas também as adaptações que foi necessário fazer na empresa, por exemplo ao nível da supervisão.”

15

Qualquer pessoa que começa a trabalhar numa empresa nova precisa de apoio e de orientação, o que faz parte do processo de integração na empresa: preparar a equipa para receber os novos colegas, com e sem deficiências ou limitações. Numa PME inclusiva, há sempre colegas disponíveis para apoiar e guiar pessoas novas. Numa empresa inclusiva, os colegas ajudam-se mutuamente a conhecer os processos de trabalho, as rotinas e procedimentos internos.

Criar dinâmicas de mentoria na integração

“Na nossa padaria, o chef pasteleiro é quem apoia a integração dos novos trabalhadores: ele conhece os cantos à casa, sabe exactamente o que tem de ser feito e quais os erros de principiante, e consegue explicar de forma muito clara todas as tarefas necessárias ao funcionamento da cozinha. Além disso, tem muita paciência para ensinar e ajudar os novos funcionários a tornarem-se excelentes pasteleiros!”

“Qualquer novo funcionário na empresa precisa de fazer formação – isso não é novidade na nossa equipa. Por isso, já temos essa dinâmica de atribuir um supervisor, de acordo com as características da pessoa. No caso de um trabalhador com deficiência, nada muda, a chegada desta pessoa processa-se exactamente da mesma forma da de todas as outras. A formação e supervisão é sempre feita à medida, senão não resulta.”

“Fizemos um pequeno filme sobre a empresa e o seu funcionamento, e ajudou bastante na integração de novos trabalhadores – em particular para os que têm dificuldades de leitura.”

Para a maioria dos trabalhadores com deficiências ou incapacidades, o nível de apoio necessário tende a diminuir com o tempo. À medida que as tarefas vão sendo aprendidas, e o ambiente da empresa e a equipa se tornam familiares, o nível de supervisão e de apoio necessário vai diminuindo. Por norma, a supervisão necessária após o período de integração e adaptação à empresa não é mais do que alguns minutos por dia, ou por semana.



Uma PME ideal sabe que a qualquer momento pode ser necessária ajuda ou supervisão, e designa uma pessoa na empresa para ser a “pessoa de contacto” do trabalhador com deficiência, a quem ele/a pode recorrer, sempre que precisar. A maioria das vezes, esta pessoa de contacto é o supervisor.

16

Designar uma **pessoa de contacto**

“ Eu começo e acabo o dia com uma breve conversa de cinco minutos com esta trabalhadora. Chegámos à conclusão de que isto é suficiente para ela se sentir mais confiante, e para vermos o ponto da situação das tarefas, ou ajustes que sejam necessários.

“ Durante uma hora por semana, converso com este colega sobre como as coisas estão a correr, e que dificuldades tem. Com outras pessoas, talvez a mesma conversa leve só 10 minutos, mas já incorporei estes momentos de coaching nos objetivos de trabalho, e valem a pena.

a longo prazo:





a iPME ideal

Numa PME ideal, a equipa de supervisão assegura que todos os trabalhadores com e sem deficiência desenvolvem as suas tarefas da forma mais eficiente possível. Numa empresa inclusiva, o supervisor faz uma distribuição clara das tarefas a desempenhar, e não adiciona ou retira volume de trabalho ao trabalhador com deficiência sem falar com ele primeiro. De igual forma, motiva e estimula a sua equipa no trabalho.

17

Uma supervisão **clara e consistente**

“Temos uma colega que no início era muito rápida, e eu quis compensá-la dando-lhe mais trabalho. Ela sentiu-se orgulhosa e aceitou as tarefas extra, mas dois dias depois começou tudo a correr muito mal, e ela ficou muito cansada e frustrada. Tivemos de aprender os seus limites através da experiência, como qualquer outra pessoa. Agora mantemos o volume de trabalho combinado, e pontualmente conversamos sobre fazer pequenos ajustes, e assim funciona melhor para toda a gente.”

“Às vezes esquecemo-nos que o nosso trabalhador tem algumas limitações – as dificuldades têm sido sempre ultrapassadas facilmente. A supervisão é essencial, principalmente no que diz respeito a dar instruções simples, claras e curtas, e supervisionar a rotina de trabalho, assegurando-o que está a correr tudo como esperado.”

Numa PME inclusiva, as expectativas, aspirações e oportunidades de desenvolvimento são discutidas com os trabalhadores regularmente. Cada pequeno passo possível, é um passo conquistado. Um bom supervisor sabe que passos são exequíveis, e quais é que não são, desde os maiores aos mais pequenos.

Pensar no **desenvolvimento da carreira**

18

“Temos um colega que tem uma atenção ao detalhe excepcional, pelo que eu pensei na possibilidade de criar uma nova função de especialista na empresa, focada na optimização das linhas de produção, e ofereci-lhe a possibilidade de fazer formação especializada nessa área. Ele agarrou a oportunidade imediatamente.”

“No início, ela trabalhava na linha de montagem. Como é muito precisa e minuciosa, demos-lhe a oportunidade de passar para o departamento de controlo de qualidade. Ela estava um pouco ansiosa com esta mudança, e levou algum tempo a habituar-se, mas ultrapassou os seus receios e estamos muito satisfeitos com a qualidade do seu trabalho.”

Numa PME ideal, a equipa está disponível para acolher colegas que precisem de um apoio extra, que tenham formas de estar diferentes, ou que precisem de algumas adaptações para trabalhar de forma eficiente.

Nesta mesma PME, não só se recrutam novos trabalhadores com deficiências que correspondam aos critérios de um posto de trabalho, mas mais importante, procuram-se trabalhadores com deficiência que estejam motivados para trabalhar na empresa, e disponíveis para integrar a cultura de trabalho.

Durante o processo de recrutamento de uma pessoa nova, combinar competências e motivações é essencial desde o início.

Enfatizar a importância da **motivação e da aprendizagem**



19

“Na maioria dos casos, para resultar só é necessária compreensão, flexibilidade e motivação.”

“Durante o primeiro ano, o nosso trabalhador com deficiência aprendeu e desenvolveu formas de ultrapassar as suas limitações, adaptando as suas tarefas e ganhando técnica. A única adaptação que foi necessário fazer foi dar-lhe tempo para aprender a profissão à sua maneira, e a partir do momento em que atingiu esse objetivo, tem sido apenas aperfeiçoar as suas competências até à mestria. A nossa relação de trabalho reflecte o vínculo que queremos estabelecer com todos os trabalhadores: de ajuda mútua, de colaboração, de familiaridade, mas também de exigência, de profissionalismo e de qualidade.”

Por fim, mas não menos importante: é sempre preciso duas partes para uma ligação funcionar. Cada empregador, supervisor e trabalhador tem a sua função e competências, e elas têm de ser levadas a sério. Os requisitos para uma vaga de trabalho devem ser explícitos e claros, e enumerados no anúncio da vaga, no contacto com as organizações e serviços de apoio, e durante o processo de recrutamento, para que tudo corra conforme as expectativas de todas as pessoas envolvidas.



20

Ter **rigor e ética** de trabalho

“Precisamos de trabalhadores que correspondam às necessidades da empresa. Pode ter acontecido que já errámos no processo de seleção, por não termos sabido fazer corresponder o perfil desejado, aos candidatos seleccionados. Pode levar algum tempo a trabalhar em conjunto com as organizações e serviços de apoio até ser encontrada uma combinação que resulte, mas havendo cooperação, certamente que o resultado será satisfatório.”



E só mais uma coisa...

Quando se procura respostas sobre o que pode tornar uma PME uma empresa ideal, a primeira questão a colocar está sempre relacionada com “quem”, e “o quê”!

Sabemos, com base nas nossas reuniões com empresários e equipas de PMEs, e também com base em investigação científica, que a não ser que as pessoas numa PME estejam disponíveis para recrutar e trabalhar com uma pessoa com deficiência, nada vai mudar.

No entanto, ao mesmo tempo, sabemos (com base em teorias comportamentais modernas, e na experiência empírica de quem trabalha em empregabilidade de pessoas com deficiência), que há um conjunto de factores que podem mudar a mentalidade de empresários e gestores de PMEs: tornarem-se mais abertos e disponíveis.

Sabendo disto, e aconselhando PMEs sobre como se podem tornar mais inclusivas, fizemos esta combinação de recomendações práticas, que podem facilitar esta mudança na sua empresa.

Mas depois, há aquela questão que ouvimos tantas vezes, de empresários que já têm equipas de trabalho diversas e inclusivas: porquê focarmo-nos na deficiência de uma pessoa, quando essa pessoa é perfeitamente competente no seu trabalho? Esta pessoa trabalha connosco, e é uma excelente profissional! De facto, foram feitos alguns ajustes no sentido de combinar melhor os seus talentos e suavizar algumas dificuldades, mas será que isso não é exactamente o que é feito para cada pessoa? Uma abordagem individualizada?

E sim, concordamos com estes empresários, porque eles têm razão: não há duas pessoas iguais, e toda a gente tem a sua maneira de ser. Ainda assim, de forma a desmontar alguns mitos e preconceitos sobre trabalhadores com deficiência, fizemos este percurso de analisar todas as fases de integração de uma pessoa num posto de trabalho, e criámos uma fórmula para apoiar a que tudo corra da melhor forma. Faça a experiência, e decida por si.



A inclusão é boa para o negócio



Co-funded by
the European Union