

AGIR COM AS EMPRESAS PARA A INCLUSÃO

EMPREGO APOIADO

Estudo Custo-Benefício
do Emprego Apoiado para as Empresas



nautilus

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Estudo Custo-Benefício do Emprego
Apoiado para as Empresas

EDITOR

APEA - Associação Portuguesa de Emprego Apoiado

AUTORIA

Parceria de Desenvolvimento NAUTILUS

GRUPO DE TRABALHO

Augusto Sousa, Carla Benites, Carlos Nascimento,
Carlos Relha, Fabíola Mendonça, João Pereira Bastos,
Mónica Albuquerque, Mónica Leonardo, Rita Mira,
Tânia Madeira e Teresa Duarte.

CONSULTORES

João Martins e Stephen Beyer.

COLABORAÇÃO

Elisabete Figueiredo, Fátima Barroso, Fátima Moleirinho,
Lúcia Oliveira, Luísa Vaz Pinto, Lurdes Nunes, Maria José
Farinha, Paulo Albasini, Rute Pires, Susana Ferrete e Vera
Coelho.

DESIGN E PAGINAÇÃO

Publicampaign - Eduardo Hall

LOCAL DE EDIÇÃO

Lisboa

2ª EDIÇÃO

AGIR COM AS EMPRESAS PARA A INCLUSÃO

EMPREGO APOIADO

**Estudo Custo-Benefício
do Emprego Apoiado para as Empresas**

ÍNDICE

PREFÁCIO	i
SUMÁRIO EXECUTIVO	iii
INTRODUÇÃO	1
I - ENQUADRAMENTO DO EMPREGO APOIADO	3
1 – O MODELO DE EMPREGO APOIADO	3
1.1 – Princípios do Emprego Apoiado	4
1.2 – Estratégias de suporte	5
2 – ESTUDOS SOBRE CUSTO-BENEFÍCIO DO EMPREGO APOIADO	7
2.1 – Benefícios para os/as trabalhadores/as em emprego apoiado e a eficácia das estratégias de suporte	7
2.2 – Benefícios do emprego apoiado face a outros programas de apoio social e emprego	8
2.3 – Benefícios para as empresas	9
II – O ESTUDO	13
1 – METODOLOGIA	13
1.1 – Objecto de estudo	13
1.2 – Questões de investigação	13
1.3 – Amostra	13
1.4 – Instrumentos	13
1.5 – Procedimentos	13
1.6 – Metodologia utilizada para determinar o custo global do Emprego Apoiado	14
2 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	15
2.1 – Caracterização dos/as trabalhadores/as	16
2.2 – Caracterização das empresas	17
2.3 – Caracterização dos postos de trabalho	20
2.4 – Análise custo-benefício	23
2.5 – Satisfação das empresas	27
2.6 – Benefícios para o conjunto dos/as trabalhadores/as da empresa	29
2.7 – Benefícios para a gestão e negócios da empresa	30
2.8 – Balanço dos benefícios e custos	32
2.9 – Satisfação dos/as trabalhadores/as em EA	33
2.10 – Impacto na família	37
CONCLUSÕES	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sexo dos/as trabalhadores/as	16
Figura 2: Idade dos/as trabalhadores/as	16
Figura 3: Estado civil dos/as trabalhadores/as	16
Figura 4: Diversidade	16
Figura 5: Dimensão das empresas	17
Figura 6: Volume de negócio das empresas	17
Figura 7: Sectores de actividade económica	18
Figura 8: Sector público, privado e social	18
Figura 9: Comparação dos sectores económicos existentes no Nautilus com os sectores económicos nacionais	19
Figura 10: Actividades profissionais	20
Figura 11: Horas de trabalho semanais	21
Figura 12: Tipo de contrato	21
Figura 13: Remuneração	22
Figura 14: Apoios à contratação não solicitados pelas empresas	23
Figura 15: Análise dos custos e retornos para as empresas de todos/as os/as trabalhadores/as	25
Figura 16: Análise dos custos e retornos para as empresas dos/as trabalhadores/as com contrato	26
Figura 17: Satisfação dos/as empregadores/as com o desempenho dos/as trabalhadores/as	27
Figura 18: Benefícios da responsabilidade social para o conjunto dos/as trabalhadores/as da empresa	29
Figura 19: Benefícios da responsabilidade social para a gestão e negócios da empresa	30
Figura 20: Balanço dos benefícios e custos	32
Figura 21: Satisfação dos/as trabalhadores/as com o local de trabalho	33
Figura 22: Papel dos/as colegas no local de trabalho	34
Figura 23: Inclusão dos/as trabalhadores/as nas empresas	35
Figura 24: Impacto na família	37

PREFÁCIO

Por definição, as empresas são entidades que proporcionam bens e serviços a outras instituições ou pessoas, rentabilizando os recursos envolvidos. São constituídas por pessoas que cooperam entre si e desenvolvem um trabalho, interactuando com pessoas, instituições e o meio ambiente, podendo deixar de existir em qualquer momento.

No actual contexto da governação, para que uma empresa seja apreciada e reconhecida pelo mercado, não basta que crie riqueza, seja eficiente e bem gerida; seja inovadora, gerando competências distintivas; proporcione um espaço atractivo de trabalho aos/às seus/suas colaboradores/as; e tenha um impacte positivo no meio ambiente. A empresa tem necessariamente que apontar para outras finalidades centradas no domínio social, nomeadamente: ser “boa cidadã”, integrando pessoas em situações de desvantagem; ser familiarmente responsável; contribuir para o enriquecimento e desenvolvimento humano e profissional dos/as seus/suas colaboradores/as.

Estas finalidades são os actuais critérios éticos que presidem à governação das empresas e os/as seus/suas gestores/as deverão enquadrar todas as decisões estratégicas, operacionais, processos e práticas de acordo com esses critérios, para edificarem uma empresa socialmente responsável. A responsabilidade social será, assim, a expressão dos valores que presidem à governação das empresas, ultrapassando a tradicional perspectiva da maximização do valor e centrando a gestão na ética como princípio que norteia a sua governação.

Um bom governo das empresas baseia-se no pleno exercício da responsabilidade social corporativa, cumprindo as suas obrigações éticas e sociais, criando um clima de confiança, cooperação geradora de valor económico e social e tornando mais difíceis as condutas oportunistas. Competirá aos órgãos superiores de gestão das empresas estabelecer objectivos, valores, e standards compreensivos, apropriados e coerentes e simultaneamente estabelecendo canais efectivos de comunicação com os órgãos de gestão (Conselho de

Gerência e Direcção), com a sociedade e com os/as *stakeholders* externos/as.

Perspectivar a responsabilidade social de forma estratégica, integrada e global, permite assegurar que as práticas correntes na empresa são coerentes e alinhadas com a estratégia geral. Promover mecanismos de auto-regulação na empresa e estabelecer controlos internos para assegurar condutas socialmente responsáveis são indispensáveis para a criação de uma cultura de integridade que contemple o cumprimento dos valores e standards definidos; elimine todas as barreiras à contratação de pessoas em situação de desvantagem; dê prioridade à integridade pessoal nas contratações; impulsione as boas práticas em responsabilidade social; estabeleça controlos internos para assegurar condutas responsáveis; procure que a responsabilidade social esteja presente nas informações e relatos da empresa; e desenvolva processos internos de comunicação em responsabilidade social com a direcção da empresa. É neste contexto que se evitam (alguns) sobressaltos e riscos e a empresa desenvolve as suas capacidades específicas, criando condições para aproveitar as oportunidades que se lhe deparam.

A responsabilidade social é, assim, a “outra” forma de governar as empresas, tendo em consideração todas as consequências previsíveis das decisões da empresa, num quadro referencial centrado nos seguintes domínios:

- Cultura do diálogo;
- Identificação mútua de interesses;
- Perseguir a excelência;
- Estabelecer compromissos de longo prazo;
- Criação de laços de confiança e de cooperação entre todos/as os/as colaboradores/as;
- Antever os problemas;
- Antecipar os aspectos positivos;
- Equidade no trato.

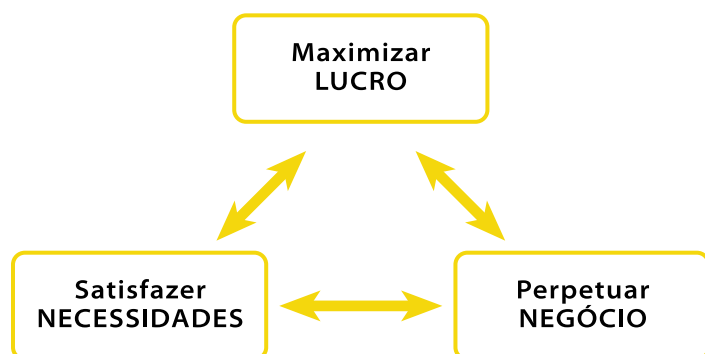
Depreende-se do que precede que a responsabilidade social gera deveres, obrigações e custos, mas

sobretudo cria fortalezas e permite descobrir e aproveitar as oportunidades e pressupõe um compromisso voluntário com a sociedade que adquire força perante a sociedade quando a empresa se compromete de forma formal, ficando incumbida de informar e “prestar contas” de forma transparente.

A dimensão social das empresas é cada vez mais encarada na gestão como um factor determinante para a competitividade das empresas e para a consolidação de um clima organizacional potenciador da produtividade e da rentabilidade

Há muito que a maximização dos lucros deixou de constituir a base em torno da qual tudo convergia na empresa. O enfoque estratégico das empresas reside cada vez mais na cooperação entre os/as *stakeholders*, na convicção que é o que acrescenta valor (privado e social), atendendo às necessidades de todos/as (colaboradores/as, fornecedores, clientes, etc.)

As empresas têm vindo gradualmente a constatar que para maximizar lucros é indispensável dispor de um capital humano empenhado e mobilizado em torno dos objectivos estratégicos das empresas e contribuindo para o actual desiderato:



A motivação dos recursos humanos e os seus níveis de produtividade passam necessariamente pela adopção de políticas activas no domínio da responsabilidade social.

Neste estudo de análise custo/benefício do Emprego Apoiado ficaram evidenciadas as vantagens na adopção de tais políticas, nomeadamente pelo desenvolvimento de um clima organizacional mais aberto à diversidade, mais colaborativo e mais propício à pro-

ductividade e rentabilidade, bem como pela melhoria da imagem e reputação da empresa.

A implementação de uma política de responsabilidade social de forma consistente e integrada gera, numa perspectiva de longo prazo, acréscimos de rentabilidade, maximizando o valor económico e o valor social da empresa.

Poderemos, assim, concluir que as empresas, num contexto de globalização, de exclusão social e forte competitividade, não subsistirão, a longo prazo, se não atingirem um elevado nível das diferentes dimensões da sua responsabilidade social.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O emprego apoiado tem como missão apoiar as pessoas que se encontram numa situação de desvantagem a obterem e manterem um emprego da sua escolha no mercado de trabalho e a progredir na sua carreira profissional, bem como apoiar as empresas nos seus processos de contratação e inclusão de pessoas em situação de desvantagem.

Esta investigação teve como objectivo aferir os custos e benefícios que resultam para as empresas da contratação de pessoas em situação de desvantagem, no âmbito do emprego apoiado. Entende-se por pessoas em situação de desvantagem, todas as que, por razões de deficiência, doença mental, etnia, violência doméstica e outras, apresentam dificuldades acrescidas em obter um emprego remunerado no mercado normal de trabalho, muitas vezes associadas à falta de suportes estruturados nas empresas e na comunidade, bem como a factores de discriminação social.

Com este estudo pretendeu-se conhecer a perspectiva das empresas sobre vários aspectos relacionados com a inclusão de trabalhadores/as em emprego apoiado, nomeadamente a sua produtividade, desempenho profissional, formação, supervisão dos/as trabalhadores/as em contexto de trabalho, custos ou benefícios económicos adicionais, impactos da integração nos/as outros/as trabalhadores/as e clientes, entre outras dimensões da responsabilidade social das empresas.

Pretendeu-se igualmente aferir os benefícios do emprego, na perspectiva dos/as trabalhadores/as em emprego apoiado, inseridos/as nas empresas, nomeadamente conhecer o nível de satisfação com as suas situações profissionais; as funções e condições de trabalho, relação com colegas e supervisores/as, apoio dos serviços de emprego apoiado, apoio das empresas, possibilidades de progressão na carreira e ainda sobre os impactos da integração profissional na sua vida pessoal e familiar.

Uma das principais evidências do estudo é o balanço entre custos e benefícios da inserção profissional, na perspectiva das empresas, resultar positivo, com 56% dos/as empresários/as referindo que os benefícios excedem os custos e 40% referindo que os custos e benefícios são equivalentes. Os resultados do estudo apontam para que, em média, as empresas obtêm um retorno financeiro anual de 1.763€ por trabalhador/a em emprego apoiado. Por outro lado, os/as empresários/as referem altos níveis de satisfação para com os/as seus/suas trabalhadores/as em emprego apoiado e que obtêm igualmente um retorno positivo ao nível da sua organização e equipas de trabalho, bem como de responsabilidade social.

Por seu lado, os/as trabalhadores/as, em emprego apoiado que participaram no estudo mostraram níveis elevados de satisfação com as suas situações profissionais e com os suportes disponibilizados, referindo também os benefícios resultantes para a sua vida pessoal e familiar.

O presente relatório inicia-se com um breve enquadramento do modelo de emprego apoiado, onde se faz referência aos seus princípios fundamentais e à sua metodologia de inserção e suporte. Neste enquadramento são apresentados os resultados de alguns estudos sobre o custo-benefício do emprego apoiado, quer para as empresas, quer para os/as trabalhadores/as inseridos/as com base nessa metodologia de suporte.

A segunda parte do relatório, inicia-se com uma explicação sobre a metodologia adoptada para a realização do estudo, seguida da apresentação e discussão dos resultados obtidos.

Palavras-Chave: Emprego Apoiado, Custos e Benefícios; Diversidade; Responsabilidade Social das Empresas; Integração Profissional.



INTRODUÇÃO

O presente estudo foi realizado no âmbito do Projecto Nautilus, da Iniciativa Comunitária EQUAL. O projecto Nautilus foi desenvolvido por uma parceria constituída por dez entidades, onde se incluem:

a AEIPS – Associação para o Estudo e Integração Psicossocial; a AMCV – Associação de Mulheres Contra a Violência; a ACMJ – Associação Cultural Moinho da Juventude; a APEA – Associação Portuguesa de Emprego Apoiado; a AIP – Associação Industrial Portuguesa; a AERLIS – Associação Empresarial da Região de Lisboa; a Publicampaign; o Município do Montijo; a Rumo, CRL e o Secretariado Diocesano de Lisboa da Obra Nacional da Pastoral dos Ciganos.

O emprego apoiado consiste numa metodologia de suporte à inserção profissional, em contexto empresarial (ou de qualquer entidade empregadora), de pessoas em situação de desvantagem.

Segundo o modelo de emprego apoiado (hoje em dia difundido por muitos países), o sucesso da referida inserção depende de diversos factores, nomeadamente do desenvolvimento e aplicação eficaz de suportes adequados e inclusivos e do trabalho em parceria dos/as técnicos/as de emprego apoiado (das entidades técnicas de inserção), dos/as tutores/as das entidades empregadoras e das próprias pessoas que participam activamente nas escolhas do seu próprio projecto de inserção profissional.

Numa altura em que o modelo de emprego apoiado já passou por diferentes fases do seu apuramento, alargamento a públicos diversificados, e disseminação a nível nacional, foi entendido acrescentar aos instrumentos disponíveis um estudo relativo ao custo/benefício das situações concretas de inserção, a fim de dar maior visibilidade a esta metodologia de inserção profissional e disseminar os benefícios do emprego apoiado junto dos/as empregadores/as, numa perspectiva de produtividade. Muitos outros estudos, já realizados, apontam para

resultados positivos dos programas de emprego apoiado, em comparação com outros programas de inserção profissional, em particular com o emprego protegido. Outros estudos salientam a satisfação e os benefícios do emprego apoiado para as pessoas em situação de desvantagem e suas famílias. No entanto, pouco se tinha investigado sobre a perspectiva das empresas em relação ao emprego apoiado.

Tendo em conta que as empresas são *stakeholders* fundamentais no emprego apoiado, considerámos muito relevante a realização de um estudo sobre o custo-benefício do emprego apoiado, em Portugal, sobretudo pelo seu aspecto inovador em se centrar na perspectiva das entidades empregadoras.

Este estudo foi concebido, estruturado e operacionalizado por um grupo de investigação, constituído por representantes de várias organizações de emprego apoiado e por associações empresariais da parceria Nautilus, tendo-se procurado uma adaptação aos contextos e aos parâmetros nacionais enquadramentos do universo laboral.

O estudo custo-benefício contou ainda com a cooperação e consultoria de Prof. Doutor Stephen Beyer, da Universidade de Cardiff (Reino Unido) que tem realizado vários estudos sobre o custo-benefício e custo-eficiência dos programas de emprego apoiado.

A parceria do projecto Nautilus agradece a colaboração de todas as empresas e pessoas em emprego apoiado que participaram no estudo, bem como de todos/as os/as técnicos/as das diferentes entidades que possibilitaram a sua concretização.

Pensamos que o presente estudo constitui um passo importante para o processo de disseminação do emprego apoiado, para as entidades empregadoras (interessadas na optimização da gestão dos seus recursos humanos/competitividade) e, finalmente, para as pessoas em situação de desvantagem.



I – ENQUADRAMENTO DO EMPREGO APOIADO

1. O MODELO DE EMPREGO APOIADO

O emprego apoiado tem como objectivo apoiar as pessoas que se encontram numa situação de desvantagem a obterem e manterem um emprego da sua escolha no mercado de trabalho e a progredir na sua carreira profissional. Este modelo foi inicialmente concebido para pessoas com deficiência e doença mental, tendo vindo, nos anos mais recentes, a enquadrar outras pessoas em situação de desvantagem, nomeadamente minorias étnicas, ex-reclusos/as, jovens sinalizados pelo sistema judicial ou mulheres sobreviventes de violência doméstica.

O emprego é um dos aspectos mais importantes na vida das pessoas com ou sem desvantagem. O emprego é uma expressão do papel social que cada pessoa desempenha na comunidade. O tipo de emprego, as condições de trabalho e as oportunidades de progressão na carreira a que as pessoas têm acesso, em particular as pessoas em situação de desvantagem e exclusão, afectam directamente a sua realização e *empowerment* pessoal, a sua liberdade financeira e social, bem como a sua imagem na sociedade (cf. Wehman, 2002). Nesse sentido, ter um emprego no mercado aberto de trabalho, justamente remunerado e de acordo com os seus interesses e competências, é um elemento-chave na inclusão social e na qualidade de vida de qualquer pessoa.

Durante muitos anos, a perspectiva dominante foi a de que a maioria das pessoas com deficiência ou doença mental não conseguia fazer escolhas ou tomar decisões de forma autónoma, trabalhar em empresas do mercado aberto, estudar em escolas regulares ou participar nas relações sociais da comunidade. Ao contrário, o emprego apoiado considera que todas as pessoas têm o potencial e podem trabalhar no mercado competitivo de trabalho, e fazerem as suas opções profissionais se lhes forem disponibilizados apoios e serviços inclusivos (Rhodes & Valenta, 1985; Brooke, Inge, Armstrong, Wehman, 1997).

Do mesmo modo, quando olhamos para outros grupos sociais em situação de vulnerabilidade, verifica-

mos que a exclusão do mercado de trabalho se encontra mais ligada à falta de oportunidades no acesso ao emprego e à inadequação ou inexistência de serviços de suporte, do que às características das próprias pessoas (Sousa, Benites, Relha, Rocha e Duarte, 2005).

Por outro lado, os programas tradicionais de formação profissional para pessoas em situação de desvantagem e a criação de estruturas de trabalho protegido, no pressuposto que, através de um processo gradual de preparação vocacional e de experiências de trabalho pré-profissionais, os/as participantes vão adquirindo hábitos de trabalho e competências básicas até se encontrarem prontos/as para o mercado competitivo, não têm tido resultados muito animadores devido à sua pouca ligação com o meio empresarial. A investigação aponta para índices muito baixos de sucesso dos programas protegidos e pré-profissionais, dado que as competências aprendidas nestes contextos não são generalizáveis às situações de emprego (Vash, 1997; Ciardello, 1981; Bellamy, Rhodes, Albin, 1986; Bond, Deitzen, McGrew e Miller, 1995).

O emprego apoiado coloca a ênfase no desenvolvimento de suportes que promovam a auto-determinação e as potencialidades das pessoas e nos processos que facilitem a sua inclusão e participação, com sucesso, no mercado de trabalho e na comunidade.

Embora reconhecendo que a formação profissional é importante para o início e desenvolvimento de uma carreira, o emprego apoiado propõe uma metodologia de formação em contexto real de trabalho, considerando que esse é o contexto privilegiado para a aquisição e para o desenvolvimento das competências necessárias para uma integração profissional efectiva.

Através duma metodologia individualizada de suporte, proporcionada por técnicos/as de emprego apoiado, tutores/as das empresas, colegas de trabalho e empregados/as, é possível reduzir as barreiras que separam estes grupos do mercado de trabalho e criar oportuni-



dades para que as suas competências e potencialidades de trabalho sejam reconhecidas e valorizadas.

Actualmente, o movimento internacional de emprego apoiado (*Supported Employment*) assume-se, em primeiro lugar, como um movimento de defesa dos direitos das pessoas com deficiência e doença mental e de outros grupos em situação de desvantagem: o direito a estudarem e trabalharem em contextos não segregados e a serem pagos, com equidade, pelo seu trabalho, o direito a escolherem e a tomarem decisões sobre as suas vidas, o direito a participarem e a contribuírem para a comunidade, o direito a conviverem com outras pessoas, promovendo a diversidade e o respeito pela diferença.

1.1. Princípios do Emprego Apoiado

O emprego apoiado assenta num conjunto de princípios fundamentais (Sousa, Benites, Relha, Rocha e Duarte, 2005) que orientam toda a sua estratégia de intervenção:

Emprego competitivo: O emprego apoiado promove o acesso ao mercado competitivo de trabalho. Todas as pessoas têm o direito de contribuir para a sua comunidade, aceder aos contextos profissionais e sociais que estão disponíveis para os/as outros/as cidadãos/ãs e usufruir dos mesmos recursos e benefícios.

As soluções propostas por outros programas que promovem o trabalho em conjunto, em emprego protegido, em enclaves ou em empresas especiais, conduzem a situações estigmatizantes de trabalho, redutoras da participação e integração social.

A integração profissional numa empresa pressupõe a ocupação de um posto de trabalho, a existência de condições de trabalho idênticas às dos/as outros/as colegas, em termos da remuneração, categoria profissional, regalias sociais e oportunidades de formação. Os indivíduos não estão confinados a um local especial dentro da empresa, mas utilizam as mesmas instalações e serviços, participam nas mesmas actividades e têm a oportunidade de trabalhar em equipa e desenvolver relações interpessoais com os/as outros/as colegas.

Universalidade: Todas as pessoas, independentemente das questões culturais, étnicas, económicas, de deficiência, de escolaridade e do maior ou menor grau de dificuldades, podem aceder e ter sucesso no mercado competitivo de trabalho.

A investigação indica que o tipo de deficiência, o diagnóstico psiquiátrico ou outra situação de partida vulnerável dizem muito pouco acerca do potencial de trabalho destas pessoas (Anthony & Jasen, 1984; Rhodes & Valenta, 1985). A questão central não se coloca na avaliação das capacidades individuais para o trabalho, mas na identificação dos suportes que são necessários para atingir esse objectivo.

Os programas de emprego devem assim, proporcionar um conjunto de suportes variados, flexíveis, adaptados culturalmente, no sentido de poderem responder de forma eficaz e criativa aos diferentes desafios que lhe são colocados.

Empowerment: Um outro princípio fundamental no modelo de emprego apoiado é o conceito de *empowerment*. O *empowerment* deve ser entendido como um processo continuado, de crescimento e fortalecimento individual, através do qual os indivíduos vão desenvolvendo um conhecimento e valorização deles próprios, uma maior consciência crítica e analítica do ambiente social envolvente, uma maior capacidade para definir os seus objectivos e as estratégias para os alcançar, ou seja, o processo através do qual as pessoas assumem o controle e a responsabilidade sobre as suas vidas (Rappaport, 1981; Zimmerman, 1995).

A adopção da metodologia de emprego apoiado implica, assim, a vontade expressa dos indivíduos em iniciar um projecto de inserção profissional e a sua participação e co-responsabilização na tomada de decisões ao nível do planeamento, avaliação e condução do seu projecto individual. Este processo engloba a escolha do emprego, tendo em conta os interesses, aspirações, potencialidades e talentos dos/as candidatos/as ao emprego.

Uma perspectiva de *empowerment* implica também a participação activa dos/as candidatos/as no contacto



e negociação com os/as empresários/as, na identificação das suas próprias necessidades e recursos de suporte, contribuindo para o desenvolvimento de competências de autonomia e de resolução de problemas e para o fortalecimento individual.

Suportes Individualizados e Flexíveis: Uma componente essencial destes programas é a existência de um sistema de apoio continuado e flexível que possibilite o sucesso e a manutenção do emprego. Tendo em conta que o processo de integração profissional é individual, o apoio deverá ser personalizado e focalizado nos objectivos, interesses e necessidades de cada um/a dos/as participantes.

Os suportes devem, assim, ser variados, flexíveis e individualizados e disponibilizados por tempo indeterminado, de forma a serem ajustados à medida que as próprias necessidades e objectivos individuais se vão modificando, ao longo do tempo e ao longo da carreira.

Os serviços de emprego apoiado devem também ser sensíveis ao *background* cultural e étnico dos/as candidatos/as, incluindo as questões da língua, religião e costumes culturais.

O conceito de suporte é entendido de forma abrangente e inclui para além do apoio dos/as técnicos/as de emprego apoiado, o apoio dos suportes naturais (Nisbet e Hagner, 1988): os/as colegas de trabalho, os/as tutores/as das empresas, os/as empresários/as.

Inclusão Social: As relações desenvolvidas no local de trabalho são vitais para a inclusão comunitária e para a satisfação pessoal. Os indivíduos, ao ocuparem um posto de trabalho numa empresa da comunidade, trabalhando lado a lado com outras pessoas e colaborando na realização de tarefas profissionais comuns, têm a oportunidade de demonstrar as suas capacidades de trabalho e de desenvolver relações de camaradagem e amizade que contribuem para desmistificar os preconceitos e estereótipos que sobre eles recaem.

O desenvolvimento de relações sociais diversificadas, entre pessoas de grupos diferentes, são uma fonte importante de suporte, facilitam o respeito mútuo e a aceitação e diminuem os factores de exclusão.

Igualdade de Género: Os serviços de Emprego Apoiado devem promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres para que ambos acessem, de forma plena e plenamente e em condições de igualdade, à participação na vida profissional. Nesse sentido, é importante proporcionar informação sobre profissões e sobre o mercado de trabalho que não perpetue os estereótipos existentes sobre profissões femininas e masculinas, mas que concorra para alargar as perspectivas e o leque de escolhas. Por outro lado, devem ser identificados e disponibilizados os suportes necessários para facilitar o cumprimento das responsabilidades familiares e a sua conciliação com a vida profissional.

Os serviços de Emprego Apoiado devem estar particularmente atentos e promover, num trabalho de parceria com as empresas, uma cultura organizacional que seja respeitadora da dignidade e da igualdade entre mulheres e homens.

1.2. Estratégias de Suporte

Partindo destes princípios, os programas de emprego apoiado disponibilizam um conjunto de suportes no sentido de apoiar as pessoas a escolherem, obterem e manterem, com sucesso, o emprego da sua escolha. O êxito destes programas resulta, assim, da combinação de uma metodologia inovadora de formação em contexto de empresa, de estratégias de suporte individualizadas e de longo prazo, da auto-determinação e da participação dos indivíduos na condução do seu próprio projecto e de uma ligação muito forte com o meio empresarial (Sousa, Benites, Relha, Rocha e Duarte, 2005).

Auto-Determinação: O modelo de emprego apoiado pressupõe o desenvolvimento de percursos individualizados de formação e emprego, promovendo a auto-determinação das pessoas. Assim, a escolha e o planeamento da carreira envolve a identificação dos interesses, aspirações e expectativas, qualificações e competências dos/as candidatos/as, bem como proporcionar informação sobre o mercado de trabalho para que possam identificar e comparar várias opções profissionais de forma a realizarem as escolhas com base nos seus interesses e qualificações.



Job-Matching: Um dos factores de sucesso destes programas consiste no processo de *job-matching*, em que se procura compatibilizar os interesses e potencialidades dos/as candidatos/as com os requisitos dos postos de trabalho e as necessidades das empresas. Partindo da definição dos objectivos individuais é realizada uma pesquisa de empresas e de postos de trabalho, susceptíveis de serem ocupados pelo/a candidato/a, o que requer igualmente uma análise das funções e requisitos do posto de trabalho, bem como do contexto envolvente, nomeadamente a sua acessibilidade, cultura organizacional e apoios disponíveis na empresa.

Formação profissional em contexto de empresa: As acções de formação em contexto de empresa permitem um contacto directo com o local de trabalho, assegurando uma relação entre a aquisição de conhecimentos e a sua aplicação prática, optimizam o nível de desempenho e autonomia individual e facilitam o desenvolvimento de competências profissionais e sociais.

O modelo de emprego apoiado tem vindo a evoluir nesta matéria. Inicialmente os/as técnicos/as de emprego apoiado assumiam o papel de formadores/as (*job coaches*) dos/as trabalhadores/as em emprego apoiado, no contexto das empresas. Progressivamente essa função passou a ser desempenhada pelos recursos humanos das empresas. O papel dos/as tutores/as das empresas (supervisor/a ou colega de trabalho responsável pela formação) e dos/as colegas de trabalho nesse processo, facilita a aprendizagem das funções e rotinas profissionais, a integração na cultura da empresa e o desenvolvimento de relações interpessoais, traduzindo-se em melhores resultados em termos do desempenho profissional, da satisfação e integração social do/a formando/a e das oportunidades de emprego

Suportes a longo prazo: Uma componente essencial destes programas é a existência de um sistema de suporte continuado e flexível na formação, mediação para o emprego e apoio pós contratação que possibilite o sucesso e a manutenção do emprego. As alterações na rotina laboral, a satisfação do/a empregado/a e do/a empregador/a, as oportunidades de formação ao longo da vida e o desenvolvimento da carreira, são questões chave que devem ser trabalhadas no plano de suporte a longo prazo.

Este apoio é concretizado através de reuniões periódicas de acompanhamento nas empresas, em conjunto com os/as trabalhadores/as e tutores/as. Pode englobar também reuniões, individuais e de grupo, fora do local de trabalho e em horário pós laboral.

A formação e o apoio pós-contratação nas empresas permite uma abordagem contextualista, em relação à compreensão das necessidades dos/as candidatos/as e das empresas, à procura de soluções e na definição de estratégias de intervenção. Deste modo, as organizações de emprego apoiado devem, não só providenciar apoio aos/às candidatos/as, mas também desenvolver serviços de suporte específicos dirigidos para as empresas, procurando assim a satisfação dos/as candidatos/as com os seus empregos, a satisfação das empresas com os/as seus/suas empregados/as e a satisfação de ambos/as com os serviços de emprego apoiado.

A consultoria e o apoio permanente, prestado pelos/as técnicos/as de emprego apoiado, no processo de formação e na fase pós contratação, constituem um factor atractivo e um recurso importante para as empresas. Esse apoio pode traduzir-se na identificação das ajudas técnicas para adaptar um posto de trabalho, na redefinição das funções profissionais, na elaboração de estratégias de formação mais eficazes, na resolução de conflitos ou de problemas de comunicação, ainda dar informação sobre incentivos e financiamentos que estejam disponíveis (apoios à contratação, eliminação de barreiras arquitectónicas, subsídios para formação, etc.) e ajudar a resolver questões burocráticas.

A manutenção das boas relações com os/as empresários/as depende da capacidade das organizações de emprego apoiado em darem respostas, no momento certo e de forma eficaz, às preocupações e necessidades de suporte dos/as empregados/as e dos/as empresários/as.

Por outro lado, este trabalho de parceria com as empresas contribuiu para o aumento das ofertas de emprego, bem como para o debate de políticas de recrutamento e gestão de pessoal mais inclusivas, promotoras da diversidade e da igualdade de oportunidades.



2. ESTUDOS SOBRE O CUSTO-BENEFÍCIO DO EMPREGO APOIADO

Os benefícios e os custos do emprego apoiado têm constituído objecto de interesse e estudo em vários trabalhos de investigação, praticamente desde o início deste tipo de programas, em 1980.

A grande maioria da investigação, realizada no âmbito do emprego apoiado, focalizou-se nos custos e benefícios na perspectiva dos/as trabalhadores/as em emprego apoiado e na eficácia das estratégias de suporte.

Vários outros estudos investigaram a eficiência dos custos do emprego apoiado face a outros programas de apoio social, reabilitação e emprego, em especial em relação ao emprego protegido.

Mais recentemente, a investigação nesta área começou a interessar-se pelos custos e benefícios do emprego apoiado e da diversidade na perspectiva dos/as empregadores/as, *stakeholders* fundamentais na integração profissional das pessoas em situação de desvantagem

Compreender os custos e os benefícios resultantes da contratação de trabalhadores/as em emprego apoiado é particularmente importante. Persiste, em muitos/as empregadores/as, a ideia de que estes/as trabalhadores/as não conseguem ter um desempenho profissional que satisfaça os requisitos de produtividade, qualidade e segurança no trabalho, para além de requererem uma constante supervisão e apoio (Bissonnette, 1994; Burnham & Housely, 1992; Fabian, Luecking & Tilson, 1994).

Ao examinar-se os custos e os benefícios do emprego apoiado, a partir da perspectiva das empresas, pretende-se combater estas e outras crenças, transmitir uma ideia mais positiva sobre as capacidades das pessoas em situação de desvantagem que encoraje os/as empregadores/as na sua contratação (Cimera, 2002).

2.1. Benefícios para os/as trabalhadores/as em emprego apoiado e a eficácia das estratégias de suporte

O trabalho é parte integrante da vida em sociedade e tem benefícios económicos, psicológicos e sociais importantes. Em primeiro lugar, o emprego constituiu uma fonte de rendimento e de benefícios sociais, proporcionando uma maior independência e mobilidade na comunidade. Além de ser uma fonte de rendimentos, o emprego facilita o estabelecimento e a diversificação de contactos sociais e de fortalecimento de redes de suporte social na comunidade. Em terceiro lugar, ter um emprego é uma forma de se estar activo/a, de participar e contribuir para a comunidade, constituindo uma oportunidade para a realização pessoal e integração social.

A dignidade das pessoas em situação de desvantagem não será fortalecida se não lhes for dada a oportunidade de obter e manter um emprego remunerado em mercado aberto/competitivo de trabalho. O emprego é geralmente a chave para reduzir situações de isolamento e exclusão e para proporcionar oportunidades de fortalecimento individual e social, bem-estar e qualidade de vida (cf. Wehman, 2002).

Os vários trabalhos de avaliação e investigação realizados a nível internacional têm permitido comprovar os resultados positivos dos programas de emprego apoiado, em termos da obtenção e manutenção de empregos no mercado aberto de trabalho (Wehman, Revell and Kregel, 1995; Mank, O'Neill and Jensen, 2000); das remunerações e condições de trabalho (Kregel, Wehman, Banks, 1989; Cimera, 1998; Inge, 1999) e da eficácia das estratégias de suporte (Parent, Gibson, Unger, Clements, 1994; Revell, Inge, Mank e Wehman, 1999; Mank, 2000).

O suporte natural das empresas, nas suas dimensões de suporte social e tutoria (formação e apoio no contexto da empresa), traduz-se em melhores resultados em termos do desempenho, integração e satisfação profissional (Bond, Dincin, 1986; Bond, Deitzen, McGrew, Miller, 1995; Revell, Inge, Mank, Wehman, 1999), pos-



sibilitando também uma autonomia progressiva face aos serviços técnicos do emprego apoiado.

A investigação também aponta para que quanto mais comum for o processo de obtenção do emprego, o horário de trabalho e outras condições laborais, melhor será o ajustamento profissional e integração na empresa (Mank, 2000).

O emprego apoiado tem ainda contribuído para o estabelecimento de novas relações interpessoais e aumento de redes de suporte social (Torrey, Becker & Mombray, 1995; Revell, Kregel, Wehman, Bond, 2000), para o envolvimento e participação noutras actividades da comunidade (Torrey, Becker & Mombray, 1995) e para o aumento dos níveis de autonomia e independência (Revell, Kregel, Wehman, Bond, 2000).

Por outro lado, os/as trabalhadores/as em emprego apoiado têm expressado a sua satisfação com os seus empregos e com os serviços de suporte que recebem (Parent, 1994, 1996; Test, Hinson, Solow, Keul, 1993). Num estudo de referência sobre a satisfação dos/as utilizadores/as do emprego apoiado, realizado pelo Centro de Formação e Investigação em Reabilitação, da Universidade da Virgínia (Parent, 1994, 1996), a esmagadora maioria (90%) dos/as participantes referiu que gostava dos seus empregos. A maioria (82%) considerava que o/a seu/sua chefe estava sempre disponível quando era preciso, para resolver uma dúvida ou um problema, e que os/as seus/suas colegas de trabalho os/as tratavam de forma igual, sentindo-se muito satisfeitos/as com o trabalho de equipa e com o convívio que mantinham nos intervalos e no período de almoço.

As áreas de menor satisfação referiam-se à remuneração (55% dos/as participantes estavam satisfeitos/as com o seu salário) e com as oportunidades de progressão na carreira (41% dos/as participantes consideravam que tinham oportunidades para a mobilidade de carreira dentro da empresa).

A maioria (96%) dos/as participantes referiu ainda estar satisfeita com os serviços de suporte do emprego apoiado e que este apoio tinha sido decisivo para a sua integração profissional.

Relativamente ao impacto que o emprego teve nas suas vidas, a maioria dos/as participantes identificou melhorias muito significativas, nomeadamente ter maior poder de compra, ser mais produtivo/a, estar mais confiante, sentir-se mais realizado/a, estar mais independente e ter mais amigos/as.

2.2. Benefícios do emprego apoiado face a outros programas de apoio social e emprego

A manutenção das pessoas com deficiência e em outras situações de desvantagem como beneficiários/as dos apoios da segurança social, não só provoca uma sobrecarga financeira nos sistemas de protecção social, actualmente em risco de sustentabilidade, como constituiu uma forma altamente não produtiva e ineficaz de utilizar o potencial humano.

Numa perspectiva económica, os programas de emprego apoiado, ao promoverem a integração profissional das pessoas em situação de desvantagem e a sua mudança para um estatuto de contribuintes, contribuem também para a redução da despesa com as pensões e subsídios sociais (Hill, Banks, Handrich, Wehman, Hill, Shafer, 1987; McCaughrin, Ellis, Rush, Heal, 1993; Kregel, Wehman, Revell, Hill, Cimera, 2000; Cimera, 2002).

No mesmo sentido, a investigação demonstrou que os programas de emprego apoiado possibilitam a redução das despesas com outros serviços e programas, nomeadamente com os serviços de saúde mental (Bond, Dietzen, Vogler, Katuin, McGrew, Miller, 1995) e com programas ocupacionais (Conley, Noble, 1989; Kregel, Wehman, Revell, Hill, Cimera, 2000).

Por outro lado, quando comparado com o emprego protegido, o emprego apoiado apresenta uma melhor relação custo-benefício (Wehman, Hill, Hill, Brooke, Pendleton & Britt, 1985; Hill, Wehman, Kregel, Banks & Metzler, 1987; Conley, Noble, 1989; Clark, Bush, Becker, Drake, 1996; Cimera, Rush, 1999). Os custos com os serviços do emprego apoiado representam geralmente 40% a 60% dos custos dos programas de dia ou do emprego protegido (Kregel, Wehman, Revell, Hill, Cimera, 2000). A relação entre os custos e benefícios económicos do emprego apoiado aumenta com o tempo, tornando-se positiva geralmente a partir do 4º



ano de implementação (Cimera, Rusch, 1999). Mesmo os programas de emprego apoiado para pessoas com graves e múltiplas deficiências apresentam uma relação custo-benefício positiva (Cimera, 2000).

Alguns/algumas investigadores/as têm, contudo, argumentado que a comparação dos custos e benefícios estritamente económicos entre o emprego apoiado e o emprego protegido não faz muito sentido, porque este tipo de análise deve ser utilizada entre programas que pretendam atingir o mesmo resultado, o que não é o caso. Concretamente, os resultados do emprego apoiado são empregos integrados na comunidade, ao passo que o emprego protegido tem como resultado o desempenho de tarefas e actividades em contextos segregados (Rush, 1990; Cimera, 2002).

2.3. Benefícios para as empresas

Os estereótipos, o estigma e alguma desinformação podem contribuir para o cepticismo dos/as empregadores/as em contratarem pessoas com desvantagem (Unger, Wehman, Yasuda, Campbell & Green, 2002). Em estudos efectuados, as empresas revelaram a sua preocupação em contratar pessoas com desvantagem, por pensarem estas possuírem pouca formação e experiência profissional (Job Accommodation Network (2007) e que, uma vez contratada, a pessoa não consiga desempenhar adequadamente a função profissional que lhe cabe (Morgan & Alexander, 1996; Hernandez, Keys & Balcazar, 2001; Peck & Kirkbride, 2001). Alguns/algumas empregadores/as continuam a acreditar que incluir e providenciar suportes no local de trabalho a trabalhadores/as com desvantagem resulta em elevados custos para as empresas (Schartz et al., 2006 cit. por Blanck, Adya, Myhill, Samant, Chen, 2007).

Estes receios e expectativas negativas criam obstáculos à contratação profissional de pessoas com desvantagem, mantendo-os/as afastados/as do mercado de trabalho. Uma das melhores formas de inverter esta tendência é pela experiência concreta na empresa e pelo contacto directo com um/a trabalhador/a com desvantagem. “A melhor maneira para ultrapassar essas barreiras que se formam com base em atitudes e concepções erradas é aumentar as oportunidades laborais” (Peck & Kirkbride, 2001, p. 11), uma vez que experiências positivas conduzem a atitudes positivas.

De facto, a investigação tem demonstrado que os/as empregadores/as que tiveram experiências anteriores com trabalhadores/as em desvantagem possuem atitudes mais favoráveis à sua inclusão na força de trabalho das suas empresas (McFarlin et al., 1991).

Noutros estudos mais recentes ficou demonstrado que cerca de 97% dos/as empregadores/as que contrataram indivíduos com desvantagem mostrou-se disponível para contratar outras pessoas com as mesmas características, no futuro (Gilbride, Stensrud, Vandergoot & Golden, 2003; Levy, Jessop, Rimmerman & Levy, 2001).

Um dos factores mais referidos pelas empresas para a não contratação das pessoas em situação de desvantagem é o custo com as adaptações dos postos de trabalho e com o apoio e supervisão. Contudo, a investigação junto de empresas que têm contratado pessoas em situação de desvantagem não comprova esses custos adicionais, mas antes documenta experiências favoráveis e positivas de integração laboral. Vários estudos indicam que, para muitas empresas, os benefícios resultantes da inclusão e do suporte no local de trabalho aos/às trabalhadores/as com desvantagem excedem quaisquer custos a eles associados (Schartz et al., 2006; Graffama, Smitha, Shinkfield e Polzina, 2002; Unger, 1999). (Peck & Kirkbride, 2001).

Num estudo realizado junto de 366 empresas (Job Accommodation Network 2007, acerca dos custos resultantes da integração de pessoas com desvantagem em contexto de trabalho, 167 (46%) referiram que os suportes providenciados aos/às trabalhadores/as não custaram absolutamente nada, quer inicialmente quer durante a sua permanência no local de trabalho. Outras 165 empresas (45%) referiram custos, mas apenas durante um determinado período. Para 25 empresas (7%) os suportes necessários à integração do/a trabalhador/a resultaram em custos anuais continuados e apenas 9 (2%) afirmaram que os suportes providenciados requereram uma combinação de custos pontuais e anuais.

Num outro estudo, realizado junto de 43 empregadores/as, os custos da inserção nas empresas de trabalhadores/as com desvantagem não foram considerados particularmente relevantes. Segundo estas empresas,



os custos de integração, associados ao suporte e à supervisão adicional e ainda à formação específica no local de trabalho, não constituem obstáculos à contratação de pessoas com desvantagem, não só porque os seus custos são mínimos mas também porque os benefícios produzidos prevalecem sobre os mesmos (Job Accomodation Network 2007).

Os/as empresários/as com experiência em emprego apoiado consideram que, a partir dos recursos das suas empresas, podem proporcionar formação e responder às necessidades de supervisão e suporte dos/as seus/suas trabalhadores/as em emprego apoiado e têm progressivamente vindo a aperceber-se que as competências desenvolvidas pelos/as tutores/as e colegas de trabalho, quando assumem papéis de formadores/as e de suporte, beneficiam a empresa no seu conjunto (Unger, 1999).

Num estudo mais recente, os/as empregadores/as identificaram múltiplos benefícios (directos e indirectos) resultantes da formação em contexto de trabalho e do suporte proporcionado pelas empresas a trabalhadores/as em situação de desvantagem. Os benefícios directos mais mencionados incluíam 1) terem permitido à empresa reter trabalhadores/as qualificados/as, 2) terem aumentado os níveis de produtividade dos/as seus/suas trabalhadores/as e 3) terem eliminado custos de formação com um/a novo/a trabalhador/a. Os benefícios indirectos identificados foram 1) o aumento da interacção do/a trabalhador/a com os colegas de trabalho, 2) o aumento da motivação dos/as trabalhadores/as da empresa e 3) a produtividade global da empresa. Nalguns casos, os/as empregadores/as referiram que os suportes criaram mais segurança no local de trabalho (Job Accomodation Network 2007).

Os/as empresários/as com experiências de emprego apoiado não só têm demonstrado atitudes favoráveis à integração das pessoas com desvantagem nas suas empresas, como também referem que são trabalhadores/as de confiança, produtivos/as, que conseguem interagir socialmente e adoptar atitudes positivas face aos/as seus/suas colegas de trabalho e vice-versa (Shaffer, Hill, Seyfarth and Wehman, 1987; Kregel, Unger, 1993; Levy et al., 1993; Unger, 2002).

Num outro estudo, realizado com 255 supervisores/as, acerca das suas experiências com trabalhadores/as com desvantagem, contratados/as para as suas empresas através dos programas de emprego apoiado, obtiveram-se resultados que indicaram elevados níveis de satisfação em várias áreas relacionadas com o desempenho laboral, tais como a pontualidade, a assiduidade, a dedicação, a segurança, a qualidade e a consistência do trabalho e com a manutenção do contrato de trabalho (Unger, 2002).

Num estudo realizado na Austrália com 643 empresários/as, 74.4% referiram a sua satisfação com os níveis de produtividade dos/as trabalhadores/as em emprego apoiado e que alguns/algumas desses/as trabalhadores/as apresentavam níveis superiores de assiduidade em relação aos/as seus/suas colegas sem desvantagem (Graffama, Smith, Shinkfield & Polzina, 2002).

No mesmo estudo, 70% dos/as empresários/as referiram que o emprego apoiado trouxe benefícios para as suas empresas em termos das práticas e organização do trabalho, do desenvolvimento de competências de formação e supervisão dos/as seus/suas empregados/as, da melhoria das relações interpessoais no local de trabalho e com os/as clientes (Graffama, Smitha, Shinkfield & Polzina, 2002).

Estes resultados são consistentes com estudos anteriores que concluíram que a diversidade nas empresas melhora a produtividade, a eficácia organizacional, a competitividade, a satisfação e a manutenção dos/as empregados/as e é valorizada pelos/as clientes (Morrison, 1992; Cox, 1994; Norton & Fox, 1997; Hubbard, 1997).

Num estudo, realizado no âmbito da União Europeia, concluiu-se que as empresas europeias estão, cada vez mais, a adoptar estratégias de diversidade e igualdade de oportunidades, não apenas por motivos éticos e legais, mas também porque reconhecem os benefícios dessas práticas para manterem a sua vantagem competitiva (European Commission, 2005). As políticas empresariais de promoção da diversidade ajudam a colmatar a escassez de pessoal e a reter trabalhadores/



as qualificados/as, a melhorar a imagem e a reputação da empresa e a potenciar a inovação. Muitos/as líderes empresariais têm começado a reconhecer que a inclusão de diversos/as e diferentes trabalhadores/as é um factor importante para o sucesso das suas empresas (Gilbride, Stensrud, Vandergoot & Golden, 2003; Levy, Jessop, Rimmerman & Levy, 2001).

As políticas de recrutamento não discriminatórias e a promoção de ambientes e culturas organizacionais inclusivas que respeitem e valorizem a diversidade são uma vertente importante da responsabilidade social das empresas e constituem um importante factor na construção de uma boa imagem empresarial, reconhecida e respeitada pela comunidade.

Quando se fala da imagem pública de uma empresa, o/a cliente desempenha um papel significativo na definição dessa própria imagem (Kitchen & Laurence, 2003). Num estudo sobre as atitudes dos/as clientes face às práticas de responsabilidade social das empresas, com uma amostra de 803 participantes (Siperstein, Romano, Mohler & Parker, 2005), 92% dos participantes indicou como um exemplo importante dessas práticas, a contratação das pessoas em situação de desvantagem, logo a seguir às questões ambientais e da saúde dos/as trabalhadores/as. A maioria (75%) afirmou ter tido experiências directas muito positivas com trabalhadores/as com desvantagem, demonstrando percepções positivas acerca do seu desempenho profissional (destes/as trabalhadores/as). Quase todos/as os/as participantes que foram atendidos/as por trabalhadores/as com desvantagem, se sentiram “muito satisfeitos/as” ou “satisfeitos/as” com os serviços prestados. A esmagadora maioria dos/as participantes (96%) acredita que trabalhar numa empresa é um factor de extrema importância para pessoas em situação de desvantagem e que as empresas que as contratam, as ajudam a atingir vidas mais produtivas.

Finalmente, e mais importante, constatou-se que quase todos/as os/as participantes concordaram que prefeririam fazer negócios com empresas que contratam pessoas com desvantagem, ou seja, com empresas socialmente responsáveis. Os resultados deste estudo revelam a importância que os/as clientes atribuem às

questões da responsabilidade social, o que poderá constituir mais um incentivo para que as empresas criem oportunidades laborais para as pessoas em situação de desvantagem. Segundo Kitchen e Laurence (2003) “As empresas são parte da sociedade onde operam e têm que ter em consideração que o seu comportamento tem impacto nessas sociedades” (p. 6). Os clientes, mais do que nunca, exigem dos governos e das empresas com quem estabelecem negócio, políticas e práticas de responsabilidade social (Siperstein, Romano, Mohler & Parker 2005).



// – O ESTUDO

1. METODOLOGIA

1.1. Objecto de estudo

O principal objectivo deste estudo exploratório de carácter descritivo é aferir os custos e os benefícios para as empresas resultantes da inserção profissional de pessoas em situação de desvantagem, no âmbito da metodologia de emprego apoiado.

1.2. Questões de investigação

Para proceder à condução desta investigação, procedeu-se à definição das seguintes questões:

1. Quais os custos e benefícios financeiros directos do emprego apoiado para as empresas;
2. Que outros benefícios sociais e de gestão poderão ser identificados pelas empresas;
3. Quais os benefícios para os/as trabalhadores/as em emprego apoiado.

1.3. Amostra

A amostra, seleccionada aleatoriamente, foi constituída por 50 pessoas em emprego apoiado e por 50 entidades empregadoras. Procurou-se que fosse representativa da diversidade dos/as trabalhadores/as que estão em emprego apoiado, através de cinco organizações da parceria. Os/as participantes no estudo estavam em contexto de trabalho há, pelo menos, 6 meses e não mais do que 3 anos.

Dos/as 50 trabalhadores/as participantes, contou-se com uma amostra populacional de 25 elementos do sexo feminino e de 25 elementos do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 56 anos.

1.4. Instrumentos

O grupo de investigação elaborou, em conjunto, dois questionários: um para as entidades empregadoras e outro para os/as trabalhadores/as em emprego apoiado.

Relativamente às entidades empregadoras, o questionário procurou recolher várias informações sobre as empresas, tipos de postos de trabalho, horários de

trabalho, salários, encargos sociais e outros custos com os/as trabalhadores/as da amostra. O questionário identificou também, junto das empresas, eventuais custos adicionais para as empresas relacionados com a produtividade, apoio, formação e supervisão dos/as trabalhadores/as em emprego apoiado, bem como eventuais subsídios recebidos ou isenções fiscais obtidas pela contratação desses/as mesmos/as trabalhadores/as.

O questionário procurou identificar, ainda, a satisfação das empresas com os/as seus/suas trabalhadores/as em emprego apoiado. Foram utilizadas escalas de Likert e de concordância para alcançar estes objectivos.

O questionário dos/as trabalhadores/as em emprego apoiado pretendeu identificar as dificuldades no acesso ao mercado de trabalho e as experiências anteriores à situação profissional, bem como a satisfação dos/as trabalhadores/as com a sua inserção profissional e os impactos (que essa situação teve) na sua vida pessoal e familiar.

Fez também parte do estudo a realização de entrevistas a empresas e trabalhadores/as em emprego apoiado, que constituíram exemplos de boas práticas, no sentido de dar maior visibilidade aos efeitos de demonstração deste processo.

1.5. Procedimentos

Os inquéritos aplicados às entidades empregadoras e aos/as empregados/as, inseridos na amostra seleccionada, foram conduzidos por técnicos/as pertencentes às cinco organizações com serviços de emprego apoiado da Parceria. Foi realizada uma sessão prévia, com todos/as os/as técnicos/as envolvidos/as no estudo, de informação/formação sobre os objectivos do estudo, o processo de aplicação dos questionários e a realização das entrevistas.

A aplicação dos questionários foi presencial e decorreu



de Março de 2006 a Março de 2007. Os/as inquiridos/as preencheram e assinaram uma declaração individualizada de consentimento na recolha da informação, com garantia de confidencialidade, não podendo as identificações de pessoas ou entidades serem utilizadas em qualquer relatório.

As entrevistas foram realizadas nos meses de Abril e Maio de 2007. Tiveram, em média, a seguinte duração:

- Entrevista com a empresa (30 minutos)
- Entrevista com o/a empregado/a (30-40 minutos)

Todas as entrevistas foram registadas com recurso à gravação áudio, tendo sido posteriormente transcritas.

Alguns dos dados recolhidos foram processados em computador, usando o programa estatístico SPSS 15.0 (Statistical Package for the Social Sciences 15.0).

1.6. Metodologia utilizada para determinar o custo global do Emprego Apoiado

O objectivo da análise dos custos financeiros globais é calcular o custo global para as empresas que, em 2005/2006 e 2006/07, inseriram pessoas em situação de desvantagem no mercado de trabalho através do Emprego Apoiado, tendo em consideração os custos envolvidos e qual foi o retorno para as empresas.

Para alcançar este objectivo, a equipa do projecto desenvolveu uma estrutura de custo-benefício a nível financeiro que permitisse comparar os custos e retornos do emprego apoiado, no âmbito do projecto Nautilus, com uma estimativa de custos e retornos num cenário em que este não existia. Ou seja, um modelo de custo para as empresas, num cenário com e sem o emprego apoiado.

O quadro seguinte resume os vários custos e retornos financeiros que as empresas poderão ter em dois cenários diferentes: contratação de trabalhadores/as com o emprego apoiado e sem o emprego apoiado.

COM EMPREGO APOIADO		SEM EMPREGO APOIADO	
CUSTO (A)	RETORNO (B)	CUSTO (C)	RETORNO (D)
<ul style="list-style-type: none">• Salários• Subsídios Natal e férias• Encargos sociais• Custos com suporte adicional• Custos com perda de produtividade• Formação adicional• Equipamento• Custos associados com o atraso no pagamento de subsídios do Estado	<ul style="list-style-type: none">• Subsídios do Estado• Isenções de encargos sociais	<ul style="list-style-type: none">• Salários• Subsídios Natal e férias• Encargos sociais	<ul style="list-style-type: none">• Nenhum
Custos líquidos = diferença entre custos – diferença entre retornos (A-B) – (C-D)			



Os valores relativos aos salários e subsídios pagos aos/às trabalhadores/as, bem como aos eventuais custos adicionais resultantes da contratação desses/as trabalhadores/as foram obtidos através dos questionários.

Estes questionários forneceram também a informação sobre os subsídios, isenções e apoios estatais recebidos pelas empresas.

Para calcular os custos e retornos num cenário sem emprego apoiado necessitamos de criar hipóteses e estimar valores.

De seguida apresentamos a forma como calculámos esses valores, que representam a nossa “melhor estimativa” dos principais custos e retornos do emprego apoiado para as empresas.

O cálculo do custo das remunerações e encargos sociais com trabalhadores/as que não estão em situação de desvantagem e que ocupariam os mesmos postos de trabalho, num cenário sem emprego apoiado, teve em consideração os seguintes aspectos:

1) Assumimos que, em média, os/as nossos/as trabalhadores/as eram tão produtivos/as como outros/as trabalhadores/as e que, por isso, cada trabalhador/a em emprego apoiado ocuparia um posto de trabalho que, num cenário sem emprego apoiado, seria preenchido por outro/a trabalhador/a sem desvantagem, numa base de um para um.

2) Assumimos que esses/as trabalhadores/as sem desvantagem teriam uma remuneração igual aos/às trabalhadores/as em emprego apoiado, com contratos de trabalho. Para os/as trabalhadores/as sem desvantagem que substituiriam os/as trabalhadores/as com contratos de formação, assumimos que seriam remunerados com o salário mínimo nacional (utilizámos o valor de 2007 – 403€). Com base nestes dados, fizemos uma estimativa do valor dos salários, encargos sociais e subsídios (Natal, férias, alimentação), estabelecendo um custo médio anual por trabalhador/a sem desvantagem, (custos) que seriam suportados pelas empresas num cenário sem emprego apoiado. Na análise dos encargos sociais

tivemos em conta a percentagem da taxa contributiva referente ao sector de actividade onde se insere o/a trabalhador/a (caso se tratasse do sector público 23,08%, privado 23,75%, ou social 19,60%).

2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por outro lado, num cenário sem emprego apoiado, as empresas não receberiam os incentivos e apoios à contratação que são proporcionados pelo Estado na contratação de pessoas em situação de desvantagem.

Os custos líquidos do emprego apoiado para as empresas são calculados com base na diferença entre os custos nos cenários com e sem o emprego apoiado (A-B), resultado ao qual se subtrai a diferença entre os retornos nos cenários com e sem emprego apoiado (C-D). No capítulo que se segue apresentamos os resultados do estudo. Inicia-se com a caracterização demográfica dos/as trabalhadores/as em emprego apoiado, a caracterização das empresas que integraram este estudo, bem como a caracterização dos postos de trabalho.

De seguida será apresentada a análise custo-benefício, ou seja, a análise dos custos financeiros do emprego apoiado para as empresas.

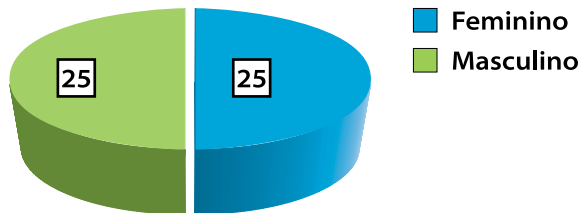
Em terceiro lugar, apresenta-se os resultados relativos à satisfação das empresas com os/as trabalhadores/as em emprego apoiado e os impactos identificados ao nível interno da sua organização e de responsabilidade social.

Por último, serão apresentados os resultados em termos da satisfação profissional dos/as trabalhadores/as, nível de integração na empresa e impactos identificados para a sua vida pessoal e familiar.



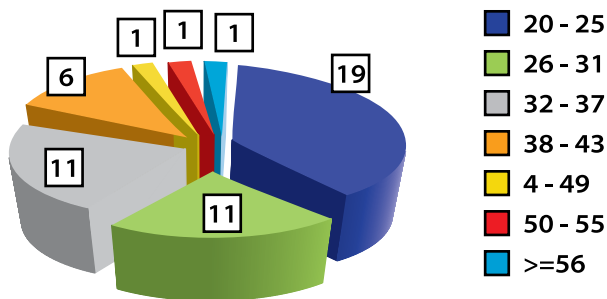
2.1. Caracterização dos/as trabalhadores/as

Fig. 1. Sexo dos/as trabalhadores/as



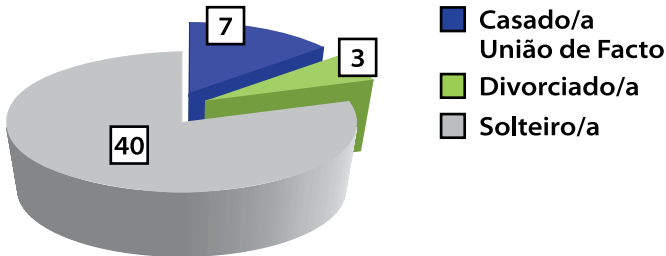
Através do gráfico apresentado, verifica-se um equilíbrio amostral em termos de sexo, uma vez que contamos com a participação de 25 sujeitos do sexo feminino (50%) e 25 sujeitos do sexo masculino (50%).

Fig. 2. Idade dos/as trabalhadores/as



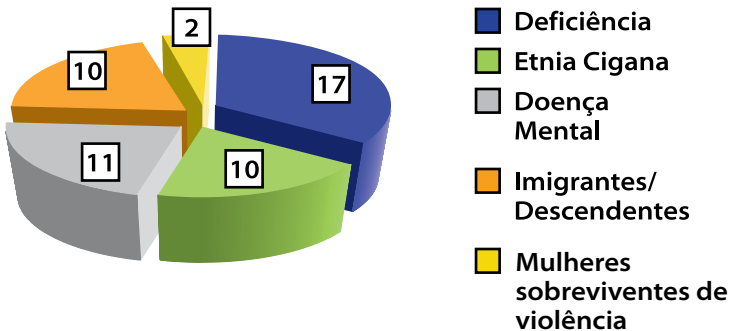
Quanto à idade dos/as trabalhadores/as, assinala-se uma predominância no intervalo que compreende as idades dos 20 aos 25 anos (38%), seguindo-se o que compreende as dos 26 aos 31 anos (22%) e, com o mesmo número de sujeitos, as dos 32 aos 37 anos. Há ainda 6 participantes (12%) com idades entre os 38 e os 43 anos e 2 sujeitos (4%) com idade superior a 50 anos.

Fig. 3. Estado civil dos/as trabalhadores/as



Relativamente ao estado civil dos/as trabalhadores/as em emprego apoiado, a grande maioria (80%) é solteira. Dos/as 10 restantes, há 7 participantes casados/as (14%) e 3 divorciados/as (6%).

Fig. 4. Diversidade



Dos/as 50 trabalhadores/as participantes do estudo, o maior grupo foi constituído por pessoas com deficiência (34%), seguido de 11 participantes com doença mental (22%), 10 participantes de etnia cigana (20%) e igualmente 10 participantes imigrantes e seus descendentes (20%), a esmagadora maioria de origem cabo-verdiana, e ainda duas mulheres sobreviventes de violência doméstica (4%).

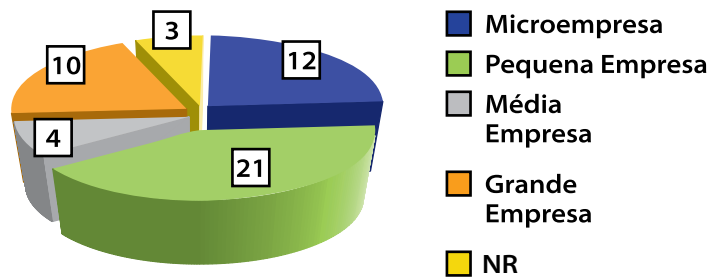
Um terço dos/as trabalhadores/as têm filhos/as a seu cargo, 22% têm filhos/as com menos de 16 anos, 16,6% têm filhos/as com mais de 16 anos e 2% têm filhos/as com idades inferiores e superiores a 16 anos.

Quando se perguntou aos/às trabalhadores/as quais as principais dificuldades sentidas no acesso ao mercado de trabalho, as mais apontadas foram: falta de formação profissional (26%) e as situações de discriminação (26%).



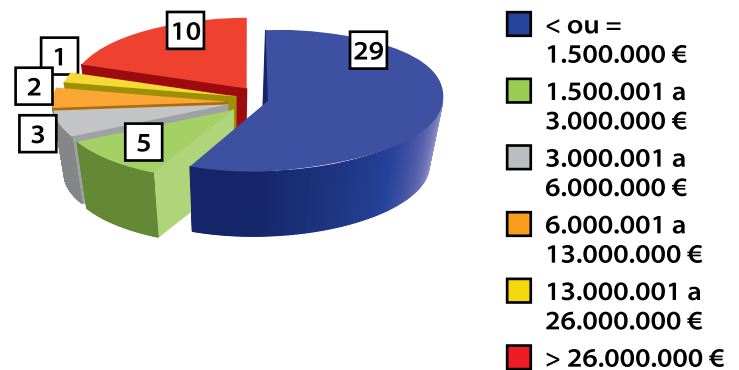
2.2. Caracterização das empresas

Fig. 5. Dimensão das empresas



No que se refere à dimensão das empresas contempladas na amostra deste estudo, com base no gráfico apresentado, verifica-se que é em pequenas empresas (42%) que mais trabalhadores/as em emprego apoiado estão integrados/as. Regista-se um número quase equivalente de microempresas (24%) e grandes empresas (20%). As empresas de média dimensão correspondem a 8% do total.

Fig. 6. Volume de negócio



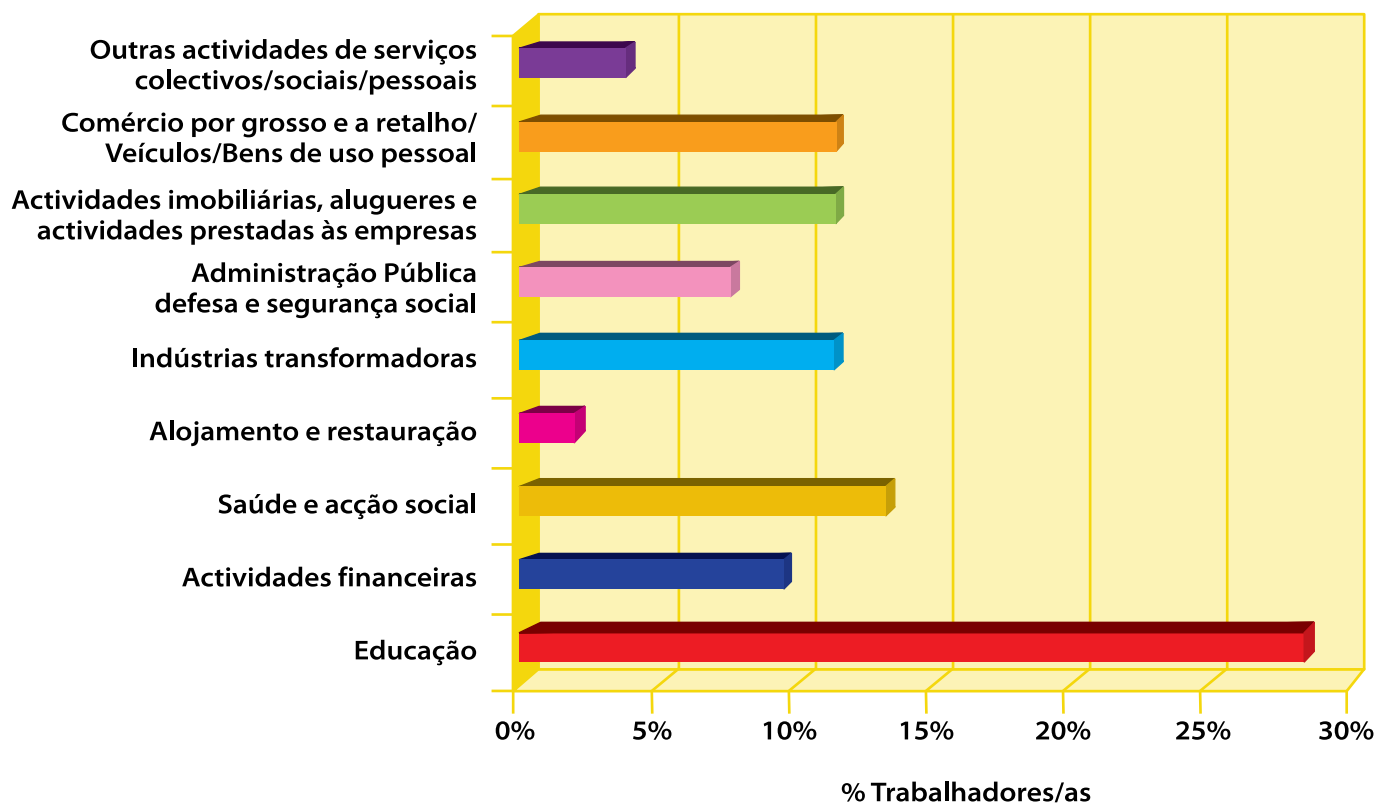
Relativamente ao volume de negócios das empresas, verificou-se que a maioria das empresas (58%) regista um valor abaixo ou igual a 1.500.000€, 11 empresas (22%) apresentam valores entre os 1.500.001 e os 26.000.000€ e as outras 10 empresas (20%) registam um volume de negócio acima dos 26.000.000€.

Alguns estudos sugerem que as grandes empresas têm uma maior predisposição para incluir na sua força de trabalho pessoas com desvantagem, dada a variedade de funções disponíveis, um número maior de pessoal e inclusivamente de recursos económicos (Blanck, 1998; Collignon, 1986; Kemp, 1991). Assim, sugere-se que quanto maior for a empresa, mais favoráveis serão as atitudes quanto à presença de pessoas com desvantagem na sua força de trabalho. No entanto, no nosso estudo, a maioria da amostra (64%) é constituída por pequenas e microempresas, espelhando a realidade empresarial portuguesa e demonstrando que a abertura à contratação de pessoas em situação de desvantagem não é exclusiva das empresas de maior dimensão. Se, por um lado, as grandes empresas têm uma maior capacidade económica para recrutar novos/as trabalhadores/as, por outro lado, o trabalho mais próximo com os/as empresários/as das empresas de menor dimensão permite um envolvimento maior e mais facilitador da contratação.

**Fig. 7. Sectores económicos onde se inserem as actividades profissionais dos/as participantes**

No gráfico seguinte apresentamos os diferentes sectores de actividade económica, onde se inserem as empresas participantes no estudo. Verifica-se uma grande diversidade ao nível dos sectores de actividade, sendo que o da educação regista a percentagem mais elevada. Observa-se uma percentagem semelhante

de empresas em todos os outros sectores, à excepção do sector “hotéis e restaurantes” e do sector “outras actividades de serviços colectivos/sociais/pessoais” que representam menos de 5% das empresas que integraram trabalhadores/as em emprego apoiado.

**Fig. 8. Sector público, privado e social**

Contou-se para este estudo com empresas dos sectores público e privado e ainda com Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Das 53 que integraram trabalhadores/as em emprego apoiado, houve um

maior número de empresas do sector privado (n=33). Houve também 10 empresas do sector público e 10 IPSS's.

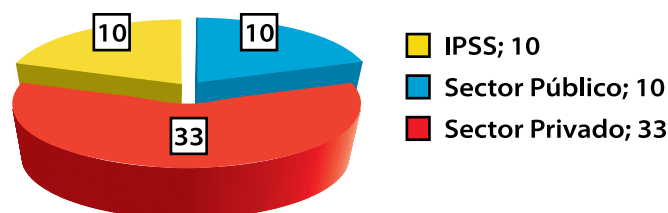
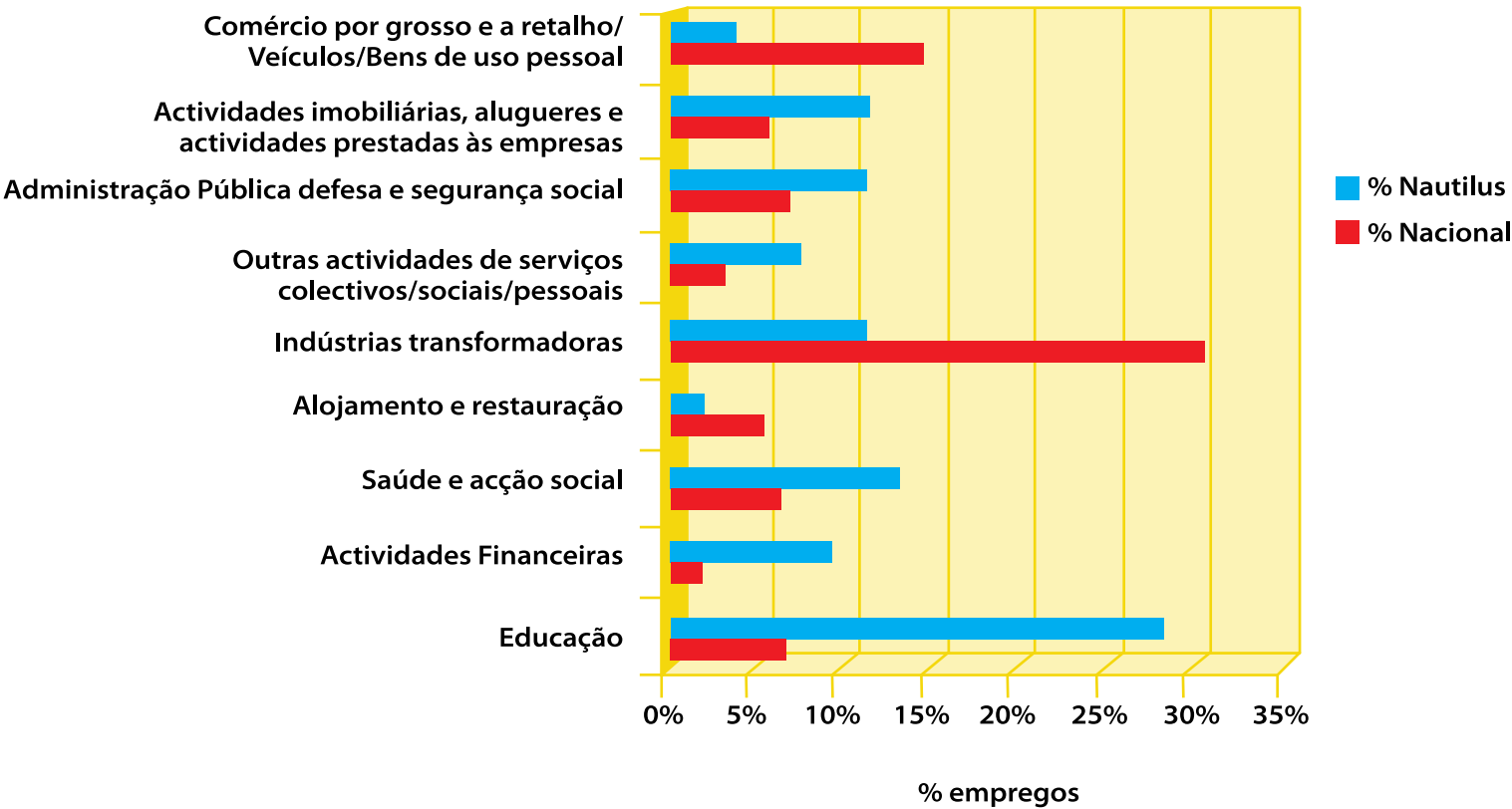




Fig. 9. Comparação dos sectores económicos existentes no Nautilus com os sectores económicos nacionais

Quando comparamos os sectores de actividade económica das empresas que participaram no estudo Nautilus, com os das empresas a nível nacional verifica-se que, proporcionalmente, existe uma maior representação do sector da “educação” e das “actividades financeiras” e um menor número no sector das “indústrias transformadoras” e “comércio”.

O elevado número de empregos no sector da educação, quase cinco vezes mais do que se verifica no contexto nacional, deve-se essencialmente ao facto de uma das organizações parceiras do projecto ter experiência na realização de acções de formação para auxiliares de acção educativa, apoiando, na fase seguinte, a inserção profissional dos/as formandos/as nesse campo de actividade.





2.3. Caracterização dos postos de trabalho

Fig. 10. Actividades profissionais

Tal como se verifica nesta figura, são diversificadas as actividades profissionais exercidas pelos/as participantes neste estudo, o que parece reflectir o princípio da escolha e adequação do trabalho aos interesses e competências individuais.

A actividade profissional predominante na nossa amostra é a de auxiliar de acção educativa, pelas razões expostas no ponto anterior.

A profissão de escriturário/a é a segunda mais frequente (cerca de 13%). O terceiro grupo é constituído por trabalhadores/as que exercem outras actividades na área da educação e acção social: educadores/as sociais e mediadores/as sócio-culturais.

Os/as restantes trabalhadores/as têm essencialmente profissões manuais e técnicas, nas áreas de cozinha, limpeza, mecânica, carpintaria, reparação ou armazém. Observa-se ainda um pequeno grupo que exerce funções mais especializadas na área da informática e design.

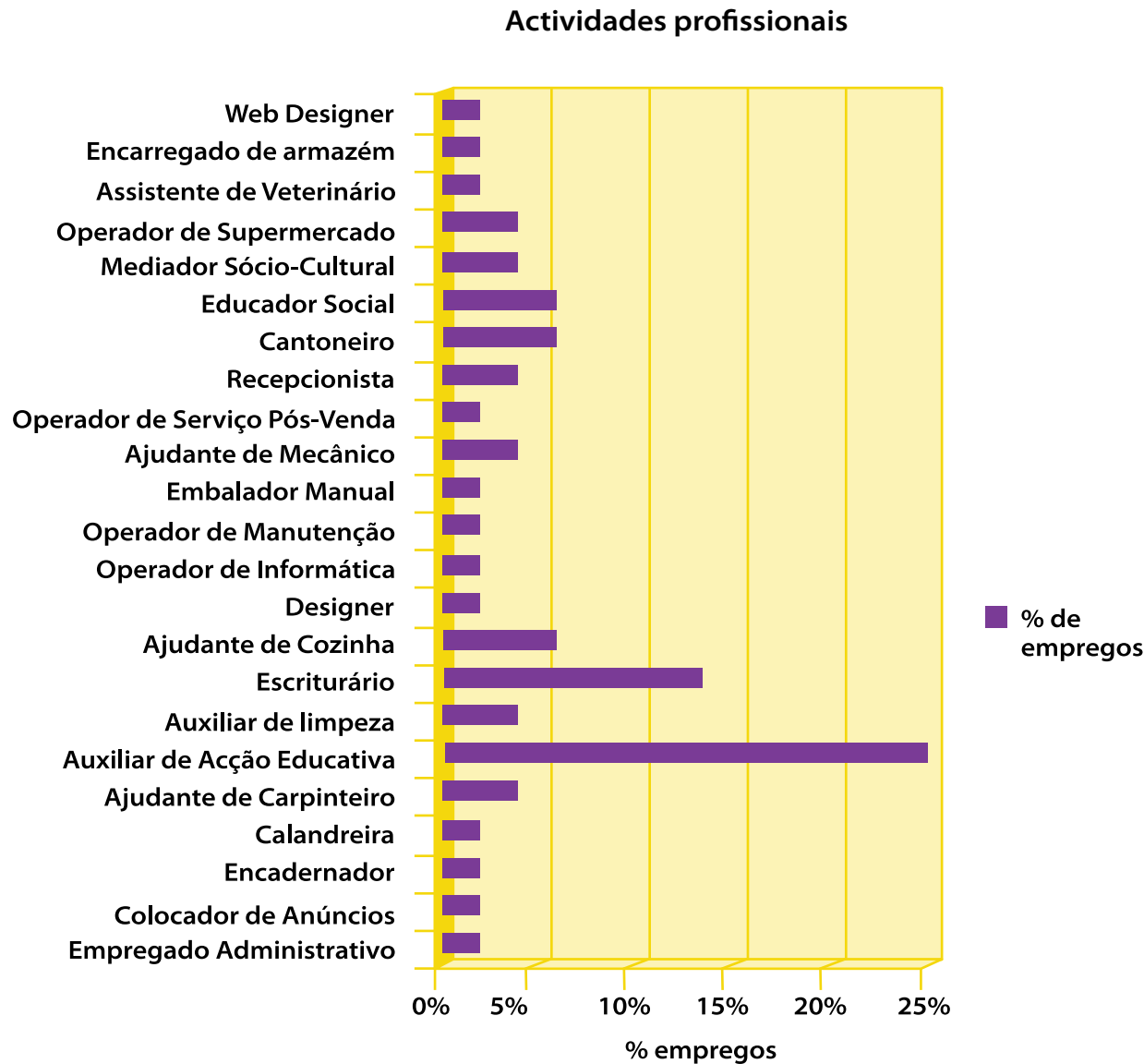




Fig. 11. Horas de trabalho semanais

Os horários de trabalho dos/as trabalhadores/as em EA são, maioritariamente, a tempo inteiro (mais de 35 horas=72%). Estes resultados são positivos na medida em que as horas de trabalho realizadas são determinantes para que as pessoas possam auferir salários mais elevados e participarem em todos os aspectos da

vida da empresa. Por exemplo, o facto de terem horários de entrada, intervalos e saída semelhantes aos/as outros/as trabalhadores/as, potencia as oportunidades de maior interacção social e inclusão no contexto da empresa.

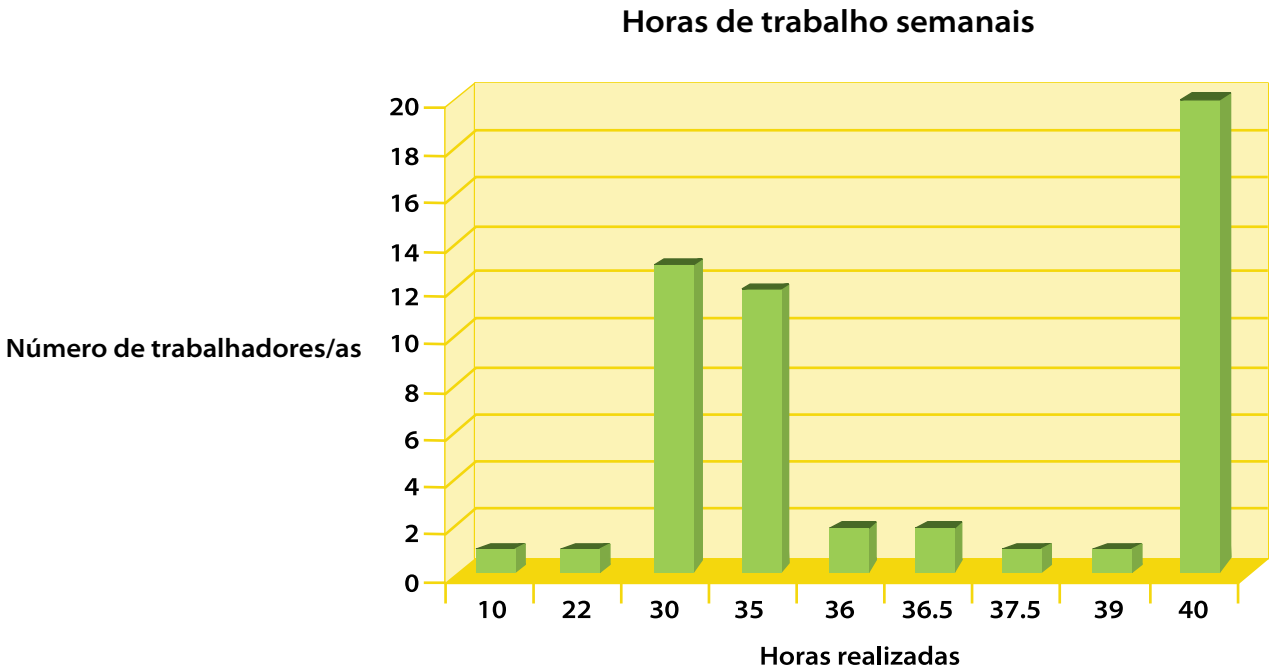
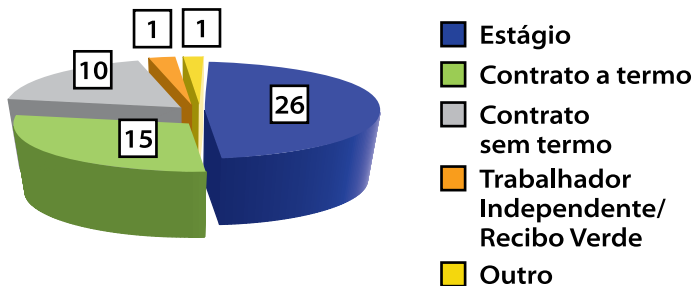


Fig. 12. Tipo de contrato

A inserção nas empresas no âmbito do EA possibilitou a um número significativo de trabalhadores/as a realização de contratos de trabalho, resultado diferente do que tinham conseguido obter anteriormente, em outras programas de formação.

Em termos globais, registou-se um total de 25 contratos de trabalho (56.1%), sendo 15 a termo certo (28.3%) e 10 sem termo (18.9%). Registou-se também um contrato de prestação de serviços.

Relativamente aos outros tipos de contratos registados, 26 correspondem a contratos de formação (49%) e 1 ao de um trabalhador inserido em POC. Constatou-se que 11 dos/as 26 trabalhadores/as com contratos de formação, não tinham estado envolvidos/as em nenhum outro programa durante os últimos 3 anos. Para este grupo, ainda sem vínculo laboral às empresas, o contrato de formação representa, contudo, um passo significativo em direcção a uma real situação de emprego.



Por outro lado, dos 53 contratos registados, 3 correspondem a alterações da situação profissional de 3 participantes, durante o período do estudo (ex. passagem de um contrato de estágio para um contrato de trabalho).



Fig. 13. Remuneração

Antes do seu envolvimento no emprego apoiado, 29% dos/as trabalhadores/as recebiam pensões e subsídios sociais: 1 recebia uma pensão social, 11 recebiam o rendimento social de inserção e 3 recebiam o subsídio de desemprego. Trinta e seis trabalhadores/as (71%) não recebiam nenhum tipo de prestação social.

Relativamente às remunerações, consta-se que para 26 dos/as trabalhadores/as, a remuneração foi garantida pelas empresas (contratos de trabalho e prestação de serviços), enquanto que 27 dos/as trabalhadores/as receberam bolsas de formação do Estado.

A figura 13a apresenta a remuneração média auferida pelos/as 26 trabalhadores/as com contratos de trabalho.

<i>Figura 13a</i>	Média Rendimento Mês	Nº Trabalhadores/as
1. Salário	436€	26
2. Subsídios Natal e férias	74€	25
3. Subsídio alimentação	88€	19
4. Seguro de saúde	29€	2
5. Apoio para despesas com creches e jardins de infância	150€	1
Média Total dos Salários por ano	5.235€	26
Média Total dos Subsídios por ano	1.657€	26

A média salarial recebida pelos/as trabalhadores/as foi de 436€/mês, acrescida de 73€/mês correspondente aos subsídios de férias e natal. A maioria recebeu também subsídios de alimentação. O valor médio anual de remunerações pagas pelas empresas, sem ter em

conta quaisquer pensões adicionais do governo e bolsas de formação, foi de 5.235€ por trabalhador/a, com uma média anual de subsídios (férias, natal, alimentação, seguros de saúde) no valor de 1.657€ por trabalhador/a.

A figura 13b apresenta a situação das 27 pessoas que estiveram com contratos de formação e que receberam bolsas e salários suportados pelo Estado. O valor médio das bolsas de formação foi de 306€ por mês. A pessoa inserida em POC recebeu um salário de 579€ por mês. A maioria dos/as trabalhadores/as também recebeu subsídio de transporte e alimentação. Em média, os/as trabalhadores/as em formação receberam a quantia de 4.634€ / ano.

<i>Figura 13b</i>	Média Rendimento Mês	Nº Trabalhadores/as em formação
1. Bolsas de Formação	306€	26
2. POC	579€	1
3. Subsídio transporte	31€	16
4. Subsídio alimentação	85€	21
5. Seguro acidentes pessoais	12€	9
Média Total das Bolsas por ano	4.634€	27



2.4. Análise custo-benefício

Custos financeiros do Emprego Apoiado (EA) para as empresas

Para além das remunerações pagas ao/a trabalhador/a, as empresas pagam em média 640€ por trabalhador/a por ano, em termos de encargos sociais. No estudo, foi solicitado às empresas que identificassem também custos adicionais decorrentes da inserção nas empresas de pessoas em situação de desvantagem. Estes custos adicionais foram classificados em 5 categorias:

Apoio adicional: Algumas empresas referiram que incorriam em custos extras devido ao facto de outros/as colegas terem de apoiar mais intensamente o/a trabalhador/a em emprego apoiado, por vezes realizando parte do seu trabalho, em 8 situações (15%), sendo que 2 desses/as trabalhadores/as tinham um contrato de trabalho e 6 estavam com contratos de formação. A média do custo adicional, referida pelas empresas, foi de €173 e €89 por pessoa, por mês respectivamente, durante 12 meses.

Perdas de produtividade do/a trabalhador/a: As empresas não identificaram nenhum custo adicional hipoteticamente causado pela danificação de materiais, rejeição de produtos ou redução da produção.

Formação adicional: As empresas referiram custos com formação específica em 6 situações (11%), sendo 3 situações de contrato de trabalho e 3 de contrato de formação. A média destes custos adicionais foi, respectivamente, de €54 e €67 por pessoa por mês, durante 12 doze meses. Não se registaram custos com cursos de formação exteriores à empresa.

Compra de equipamento especial: Só 2 trabalhadores/as requereram equipamento adicional, o que implicou custos de €80 para um/a trabalhador/a contratado/a e de €40 para um/a estagiário/a.

Custos associados com pagamentos atrasados de subsídios estatais: Não foram mencionados custos associados com atrasos no pagamento de subsídios estatais.

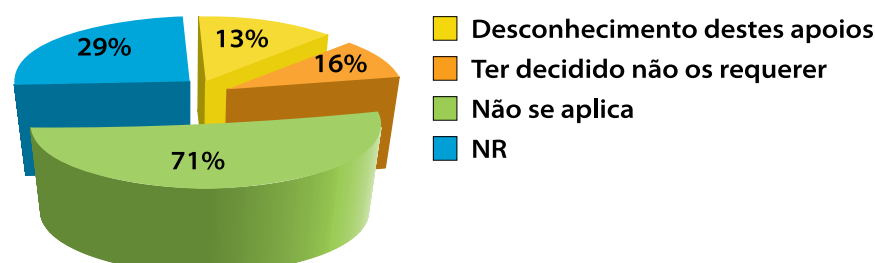
No geral, as empresas incorreram em poucos custos adicionais ao empregarem trabalhadores/as através do EA. Isto representou um aspecto positivo do EA.

Outros apoios financeiros do Estado às empresas

Algumas empresas receberam subsídios do Estado para compensar os salários e outros custos com os/as trabalhadores/as em EA. Duas empresas receberam um prémio de integração, cujo valor unitário correspondeu a €4.496. Nove empresas receberam subsídios de acolhimento personalizado, para compensar o tempo que colegas de trabalho despendiam na formação e supervisão ao/a trabalhador/a em EA. A média deste subsídio recebido foi de €2.042. Duas outras empresas receberam este subsídio, de forma repartida ao longo de um ano, perfazendo um total de €1.966 por pessoa, por ano. Nove empresas receberam também subsídios de compensação, sendo a média do subsídio de €2.397. Nenhuma empresa referiu ter recebido subsídios de adaptação do local de trabalho e de eliminação de barreiras arquitectónicas.

Apenas uma empresa beneficiou da isenção de contribuições para a segurança social pelo facto de ter contratado um/a desempregado/a de longa duração, o que se traduziu num benefício de 1.498€ por ano.

Fig. 14. Apoios à contratação não solicitados pelas empresas





De referir ainda que 29% das empresas poderia ter requerido apoios à contratação ou a isenção das contribuições para a segurança social pelo facto de terem contratado pessoas em situação de desvantagem. Contudo não o fizeram ou porque decidiram não os requerer ou porque não dispunham de informação sobre os mesmos.

Análise dos custos financeiros globais

Os vários custos e retornos financeiros, identificados anteriormente, foram recalculados como valores médios, tendo em conta 53 postos de trabalho registados. A figura 15 apresenta a análise dos custos e retornos para as empresas por empregarem trabalhadores/as através do EA. Na situação com EA, para o conjunto dos/as trabalhadores/as, verificou-se um custo médio para as empresas de **4.440€** e um retorno médio de **1.026€**. Os custos excederam os retornos e o custo líquido para a empresa na situação com EA foi de **3.414€**.

Num cenário sem EA, os custos médios estimados foram de **7.213€** e os retornos para a empresa foram de 0€. Nesta situação, os custos excederam os retornos em 7.213€. Deste modo, o EA para as empresas resultou num **benefício líquido de 3.799€**, correspondente à diferença entre os custos verificados nos cenários com e sem EA.

Os custos da contratação de pessoas em situação de desvantagem seriam mais elevados para as empre-

sas, não fosse a situação de cerca de 27 dos/as trabalhadores/as estarem numa situação de formação em contexto de trabalho ou em POC, recebendo bolsas de formação, pagas pelo Estado. Nesse sentido, con-

siderou-se pertinente analisar em separado o grupo dos/as trabalhadores/as com contratos de trabalho e prestação de serviços (26 pessoas), para identificar os custos e benefícios, resultantes da sua contratação, para as empresas.

A figura 16 apresenta os resultados desta análise. Podemos ver que, quando os contratos de formação não são considerados na análise financeira, a média dos custos para a empresa aumenta para **7.861€**, devido ao aumento da média das remunerações por pessoa. Alguns subsídios governamentais e isenções mantêm-se (**2.092€**). No cenário com EA, tendo em conta apenas os/as trabalhadores/as com contrato de trabalho, os custos excedem os retornos e o custo líquido para a empresa é de **5.769€**.

Num cenário sem EA, a estimativa dos custos teve em conta a mesma média salarial e dos diferentes subsídios pagos aos/às trabalhadores/as do grupo Nautilus. Os retornos para as empresas são de 0€. Neste cenário, sem EA, os custos excedem os retornos em **7.532€**. Deste modo, quando considerados apenas os/as trabalhadores/as com contrato de trabalho, o **benefício líquido do EA para as empresas é de 1.763€** por trabalhador/a por ano.



**FIGURA 15 – ANÁLISE DOS CUSTOS E RETORNOS
PARA AS EMPRESAS DE TODOS OS/AS TRABALHADORES/AS**

COM EMPREGO APOIADO		
CUSTO MÉDIO	Média anual dos valores por empregado/a	Custos Médios
	1. Salários*	2.568€
	2. Subsídios (Natal, férias, alimentação, transporte, seguros saúde)	813€
	3. Encargos sociais	640€
	4. Custos suporte adicional	200€
	5. Custos perda de produtividade	0€
	6. Formação adicional	82€
	7. Equipamento	2€
	8. Custos com atrasos no pagamento subsídios do Estado ou FSE	0€
	9. Outros (bónus e outros)	135€
CUSTO MÉDIO TOTAL		4.440€
RETORNO MÉDIO	Média anual dos valores por empregado/a	Retorno Médio
	1. Subsídios do Estado	998€
	2. Isenção encargos sociais	28€
RETORNO MÉDIO TOTAL		1.026€
CUSTO/BENEFÍCIO LÍQUIDO COM EMPREGO APOIADO		CUSTO 3.414€
SEM EMPREGO APOIADO		
CUSTO MÉDIO	Média anual dos valores por empregado/a	Custos Médios
	1. Salários	5.031€
	2. Subsídios Natal e férias	857€
	3. Encargos sociais	1.325€
CUSTO MÉDIO TOTAL		7.213€
RETORNO MÉDIO	Média anual dos valores por empregado/a	Retorno Médio
	1. Nenhum	0€
RETORNO MÉDIO TOTAL		0€
CUSTO/BENEFÍCIO LÍQUIDO SEM EMPREGO APOIADO		CUSTO 7.213€
CUSTO/BENEFÍCIO LÍQUIDO TOTAL		BENEFÍCIO -3.799€

* Inclui os salários de 26 trabalhadores/as com contrato de trabalho e 27 bolsas de formação de trabalhadores/as com contrato de estágio.



**FIGURA 16 – ANÁLISE DOS CUSTOS E RETORNOS
PARA AS EMPRESAS DOS/AS TRABALHADORES/AS COM CONTRATO**

COM EMPREGO APOIADO		
CUSTO MÉDIO	Média anual dos valores por empregado/a	Custos Médios
	1. Salários	5.235€
	2. Subsídios (Natal, férias, alimentação, transporte, seguros saúde)	1.657€
	3. Encargos sociais	640€
	4. Custos suporte adicional	159€
	5. Custos perda de produtividade	0€
	6. Formação adicional	82€
	7. Equipamento	3€
	8. Custos com atrasos no pagamento subsídios do Estado ou FSE	0€
	9. Outros (bónus e outros)	85€
CUSTO MÉDIO TOTAL		7.861€
RETORNO MÉDIO	Média anual dos valores por empregado/a	Retorno Médio
	1. Subsídios do Estado	2.034€
	2. Isenção encargos sociais	58€
RETORNO MÉDIO TOTAL		2.092€
CUSTO/BENEFÍCIO LÍQUIDO COM EMPREGO APOIADO CUSTO		5.769€
SEM EMPREGO APOIADO		
CUSTO MÉDIO	Média anual dos valores por empregado/a	Custos Médios
	1. Salários	5.235€
	2. Subsídios (Natal, férias, alimentação, transporte, seguros saúde)	1.657€
	3. Encargos sociais	640€
CUSTO MÉDIO TOTAL		7.532€
RETORNO MÉDIO	Média anual dos valores por empregado/a	Retorno Médio
	1. Nenhum	0€
RETORNO MÉDIO TOTAL		0€
CUSTO/BENEFÍCIO LÍQUIDO SEM EMPREGO APOIADO CUSTO		7.532€
CUSTO/BENEFÍCIO LÍQUIDO TOTAL BENEFÍCIO		-1.763€



2.5. Satisfação das empresas

Até agora analisaram-se os custos financeiros do EA na perspectiva das empresas. Agora, vamos olhar para outros benefícios do EA para as empresas, em termos do desempenho profissional dos/as seus/suas trabalhadores/as e de outros impactos que o EA tem para as empresas.

A partir da figura apresentada, verifica-se que, em todas as áreas de desempenho profissional, os/as empresários/as referiram altos níveis de satisfação com os/as seus/suas trabalhadores/as.

Estes resultados são muito importantes porque o bom desempenho profissional é considerado como um dos factores decisivos na manutenção do emprego.

Especificamente, os itens mencionados pelos/as empresários/as como sendo os de maior satisfação foram o cumprimento das orientações dadas, a assiduidade e pontualidade, o relacionamento com o/a supervisor/a e com os/as colegas/as de trabalho.

A relação do/a trabalhador/a com o/a seu/sua supervisor/a, ou seja, a pessoa que mantém um mais directo e imediato contacto com o/a trabalhador/a, é determinante para o bom desempenho profissional e para a permanência do/a trabalhador/a no seu local de trabalho. O/a supervisor/a é normalmente quem deverá resolver conflitos interpessoais entre os/as trabalhadores/as, questões de produtividade e vícios de trabalho. Tem inclusivamente sido demonstrada uma relação entre as atitudes dos/as supervisores/as e os resultados profissionais dos/as trabalhadores/as, por exemplo, a sua satisfação face ao trabalho (Unger, 2002).

Quanto à qualidade e quantidade de trabalho, os níveis de satisfação também se revelaram altos. No presente estudo foi estimado pelos/as empresários/as o nível de produtividade dos/as trabalhadores/as em emprego apoiado comparativamente com os/as dos/as outros/as trabalhadores/as. Obteve-se uma média de valores de 80%, assumindo que em 100% a produtividade do/a trabalhador/a em emprego apoiado teria

Fig. 17. Satisfação dos/as empregadores/as com o desempenho dos/as trabalhadores/as





um desempenho igual ao/às dos/as outros/as trabalhadores/as, <100% teria um desempenho menor e >100% apresentaria um desempenho superior.

Nalguns casos o valor estimado da produtividade de alguns/algumas trabalhadores/as em EA superou significativamente os níveis de produtividade dos/as outros/as trabalhadores/as sem desvantagem. Consideramos estes valores bastante positivos tendo em conta que cerca de metade da amostra foi constituída por participantes que se encontravam em formação em contexto de trabalho.

Para este bom resultado concorre o processo de *Job-matching* e de formação em contexto de trabalho. As empresas reconhecem que é importante que se verifique uma boa adequação entre as competências dos/as trabalhadores/as em EA e os requisitos da função que exercem e, se tal se verificar, estão criadas as condições para um bom desempenho profissional.

Por outro lado, a participação activa das empresas no processo de formação e inserção profissional contribui também para esse ajustamento. Como referiram alguns/algumas empresários/as:

“O maior conselho que eu posso dar, com base na minha experiência, é definir muito bem o que a pessoa vai fazer, as suas funções, os objectivos iniciais, ou seja, é orientá-la para uma tarefa e ser especializada numa questão. Se definirem muito bem o que a pessoa tem de fazer e se as tarefas estiverem adequadas à capacidade dela para as exercer, ela tornar-se-á numa profissional como as outras (...).”

“Para que haja sucesso e para que consigamos ter o contributo da pessoa, tem que se fazer um job profile, uma definição de funções (...) acho que, acima de tudo, as empresas têm de integrar bem as pessoas dentro dos seus quadros e sabê-las acompanhar para obter daí proveito e trabalho”

“Tentámos que fosse evoluindo em termos de responsabilidade, criticidade, necessidade de rigor e, por isso, começou a ter tarefas cada vez mais autónomas, que ela própria geria (...) foram desafios ao longo do tempo que fizeram com que a trabalhadora evoluísse. (...) E tem de ser assim com qualquer colaborador, se não houver evolução e se estiver sempre a fazer a mesma coisa, torna-se menos produtivo para a empresa e menos motivado.”

Estes resultados são consistentes com vários estudos realizados neste âmbito, que revelaram elevados níveis de satisfação com o desempenho dos/as trabalhadores/as e que o seu desempenho não se mostrava diferente do dos/as outros/as trabalhadores/as sem desvantagem (Shaffer, Hill, Seyfarth and Wehman, 1987; Kregel, Unger, 1993; Levy et al., 1993; Unger, 2002).



2.6 Benefícios para o conjunto

dos/as trabalhadores/as da empresa

As empresas querem resultados eficientes mas entendem estes resultados num sentido lato, ou seja, têm em conta o impacto que a contratação de pessoas em situação de desvantagem pode ter para a sua organização e para as equipas de trabalho. Assim, perguntámos também aos/às empresários/as se, na sua opinião, se verificavam benefícios para a sua empresa em resultado do EA.

Os/as empresários/as concordaram sobretudo que os/as trabalhadores/as em EA:

- ajudaram a colmatar a escassez de pessoal;
- melhoraram o trabalho de equipa;
- aumentaram a satisfação dos/as trabalhadores/as;
- conduziram a mudanças positivas no recrutamento.

Nos restantes itens o impacto não foi tão significativo.

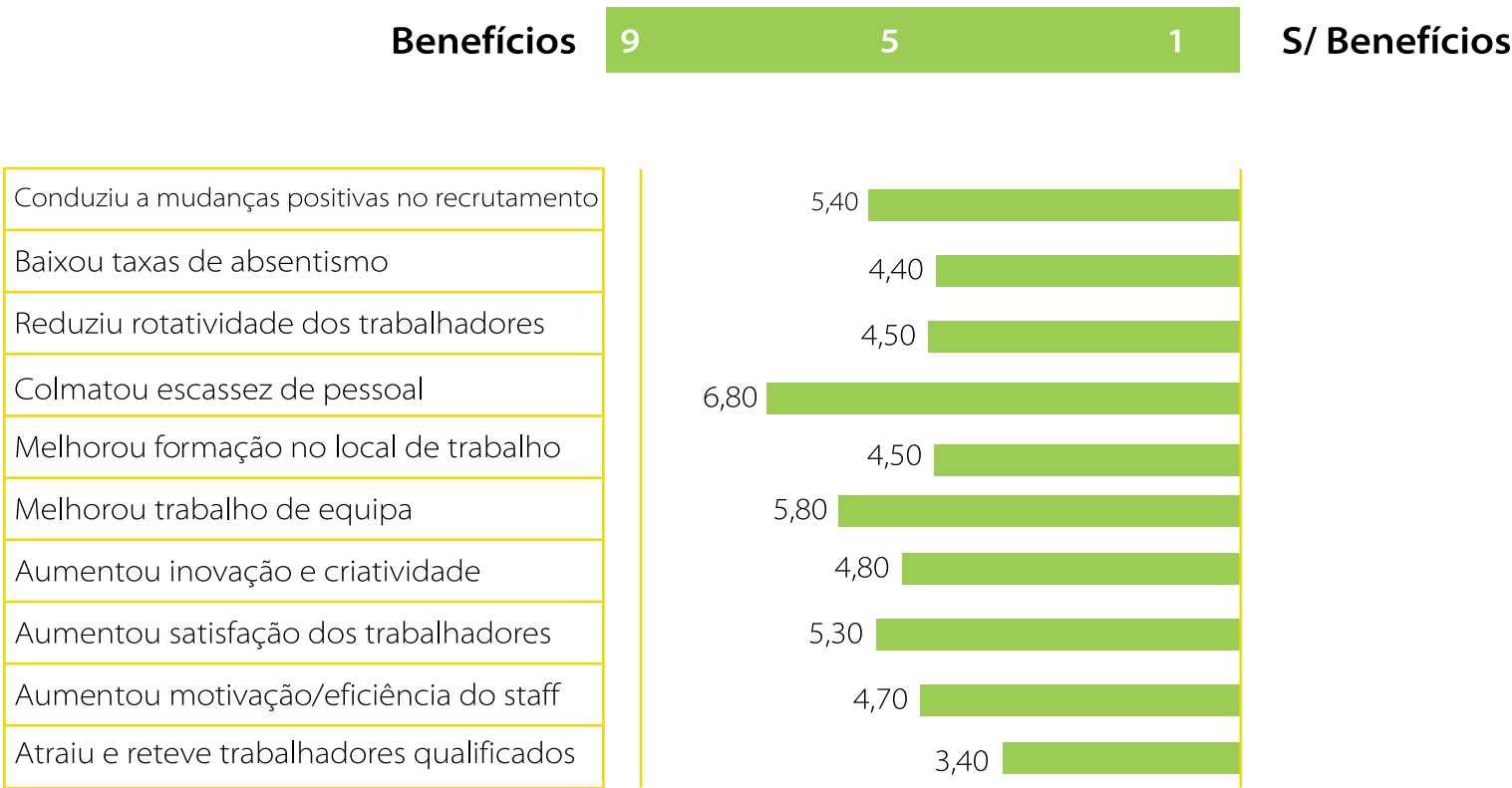
Na perspectiva dos/as empresários/as, o maior benefício do EA é ajudar a colmatar a escassez de pessoal. De facto, este é um dos benefícios mais frequentemente identificados pelos/as empresários/as noutros estudos e que esperam obter através das suas políticas de diversidade (Comissão Europeia 2005).

As empresas, participantes no nosso estudo, referem também que a contratação dos/as trabalhadores/as em EA:

- Aumentou a produtividade e capacidade de resposta da empresa e o desempenho dos/as seus trabalhadores/as;
- Optimizou o ambiente de trabalho;
- Libertou outros/as trabalhadores/as de algumas funções, disponibilizando-as para outras.

“Reduzimos o volume de trabalho para o resto do pessoal (...) nesse aspecto foi muito positivo e reduziu-se o stress do resto das colaboradoras.”

Fig. 18. Benefícios da responsabilidade social para o conjunto dos/as trabalhadores/as da empresa





O contacto e o estabelecimento de relações dos/as trabalhadores/as em emprego apoiado com os/as colegas de trabalho tem igualmente um impacto positivo no clima social da empresa, sendo referido que:

- Criou uma boa relação e espírito de colaboração entre colegas;
- Proporcionou uma aprendizagem positiva e recíproca entre colegas.

“Acabou por ser um aspecto positivo para o desempenho profissional dos colegas, uma vez que inclui uma parte de formação e de integração de outra pessoa. É um papel importante que qualquer um deve ter no local de trabalho; o de ajudar/formar o outro, e integrá-lo na organização (...).”

“A trabalhadora, ao ir-se envolvendo, aos poucos nas actividades da empresa; nos jantares, nas festas de aniversário dos colegas, cria um impacto muito positivo nas pessoas que a acompanham.”

“Nenhum colaborador se mostrou condescendente por ter a trabalhar junto de si uma pessoa com problemas, houve compreensão mas sem benevolência (...).”

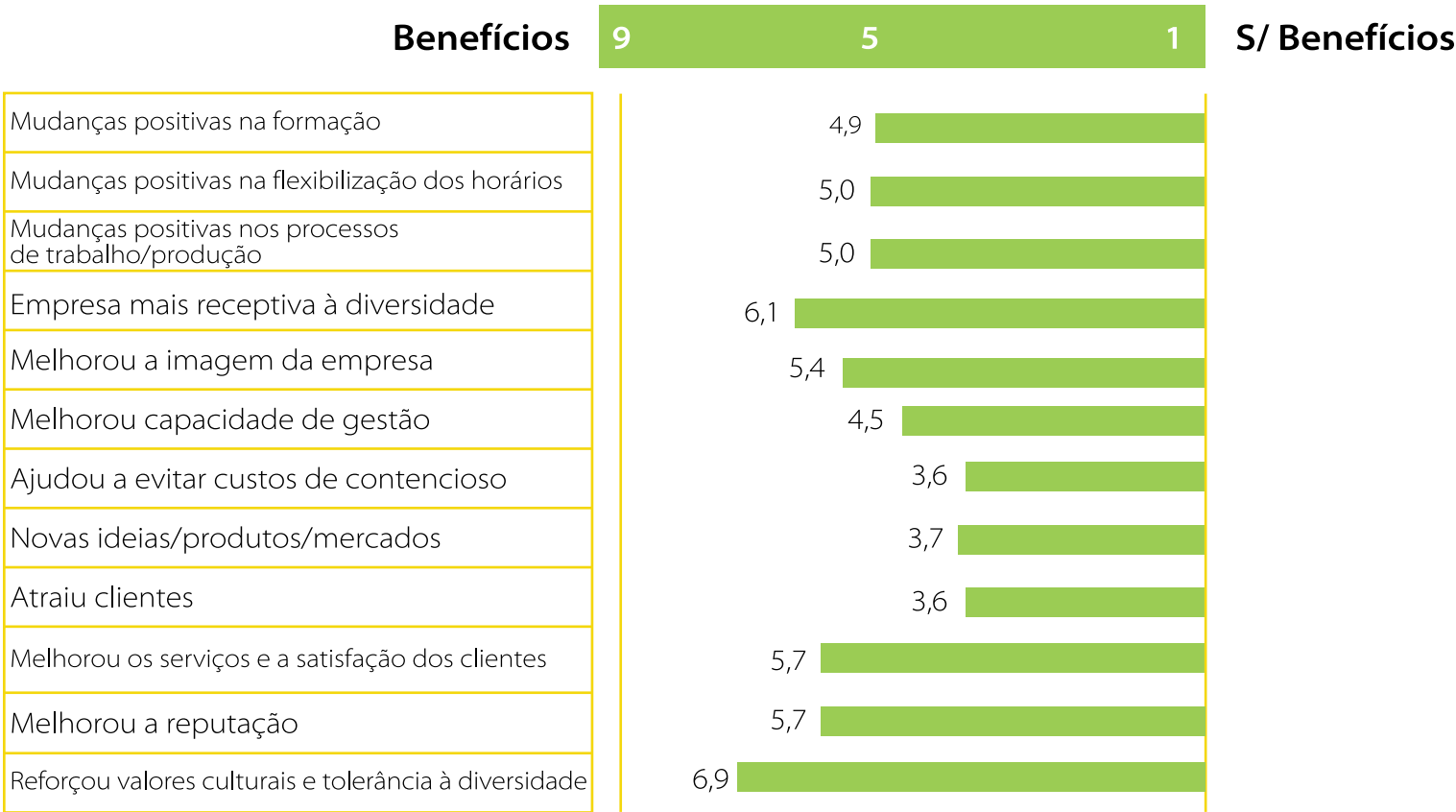
“Acho que é uma boa experiência para as pessoas que aqui trabalham, no sentido de terem a consciência de estarem a ajudar alguém a integrar-se na sociedade e no mundo do trabalho.”

2.7 Benefícios para a gestão e negócios da empresa

Relativamente aos benefícios da responsabilidade social na gestão e nos negócios, verificou-se que em

8 dos 12 itens de avaliação se registou um impacto significativo.

Fig. 19. Benefícios da responsabilidade social para a gestão e negócios da empresa





Assim, a integração dos/as trabalhadores/as em emprego apoiado, na óptica dos/as empresários/as:

- contribuiu significativamente para reforçar os valores culturais das empresas, tornando a empresa mais tolerante e receptiva à diversidade;

“aceitamos para o exercício de uma profissão quem reúne os requisitos mínimos, independentemente da etnia.”

“ (...) Ter ao nosso lado pessoas com algum tipo de dificuldades que tenhamos de ajudar, só pode fazer bem a qualquer um, pois não é algo negativo, e se as pessoas tiverem de tirar algum do seu tempo para colaborar e ajudar, para mim, acho que só faz bem. Acho que é bom para qualquer um ajudar pessoas que não têm as mesmas oportunidades. É sempre positivo poder integrar esses elementos na organização, nos recursos já existentes, para que se tornem membros da sociedade.”

- melhorou a reputação e a imagem da empresa;

“A instituição deixou de ter uma imagem fechada para uma imagem aberta a qualquer comunidade e família.”

“Passamos para os nossos clientes cada vez mais a imagem da empresa socialmente responsável e o impacto é obviamente bom.”

“Socialmente acho que há um impacto positivo (...) e falando em termos comerciais, isto é quase como uma acção de marketing, ou seja, se conseguirmos colocar este trabalhador ou qualquer outra pessoa numa função bastante produtiva para a empresa, esse impacto de marketing para fora é essencial para outras pessoas com as características do trabalhador.”

“Para algumas empresas, poderemos ser o exemplo a seguir, para outras motivar o diálogo para colocar dúvidas.”

- melhorou os serviços e a satisfação dos/as clientes;

“Desde que o trabalhador está aqui que os problemas deixaram de acontecer (...) é muito impor-

tante cá estar (...) a ligação que faz com a família no contexto da etnia cigana (...) ele tem resolvido muitos problemas, até de absentismo escolar. Os pais ficam descansados porque ele protege as crianças (...).”

Com um impacto mais moderado, ainda assim benéfico:

- contribuiu para mudanças positivas nos processos de trabalho/produção, na flexibilização dos horários e na formação.

Nos restantes itens verificou-se igualmente um impacto, contudo, menos significativo do que os anteriores e, assim, no que se refere a atrair clientes, a fornecer novas ideias, a evitar custos de contencioso e a melhorar a capacidade de gestão, a integração dos/as trabalhadores/as não obteve benefícios consideráveis a esses níveis.

Decorrentes da experiência dos/as empresários/as participantes neste estudo, expõem-se alguns depoimentos ilustrativos da integração de pessoas em situação de desvantagem nas suas empresas, que poderão inclusivamente ser contributos positivos para as práticas empresariais no âmbito da responsabilidade social.

“É preciso saber enquadrar as pessoas e envolvê-las na estratégia da organização e na perspectiva da responsabilidade social, ou seja, não deve ser uma actividade solta, mas algo divulgado, comunicado e enquadrado dentro daquilo que é a estratégia da organização, portanto, façam-no, porque eu assim que puder, também o farei novamente.”

“O mais importante é a forma como se leva as pessoas a atingir os objectivos, pois a empresa precisa de resultados e esses dependem do contributo individual e temos de conseguir que as pessoas apliquem o potencial que têm na empresa, a todos os níveis.”

“(...) é a posição da empresa no mercado, é assim que nós queremos ser; não só ajudar os nossos accionistas a ganhar dinheiro mas também ajudar a sociedade e os colaboradores que cá trabalham.”

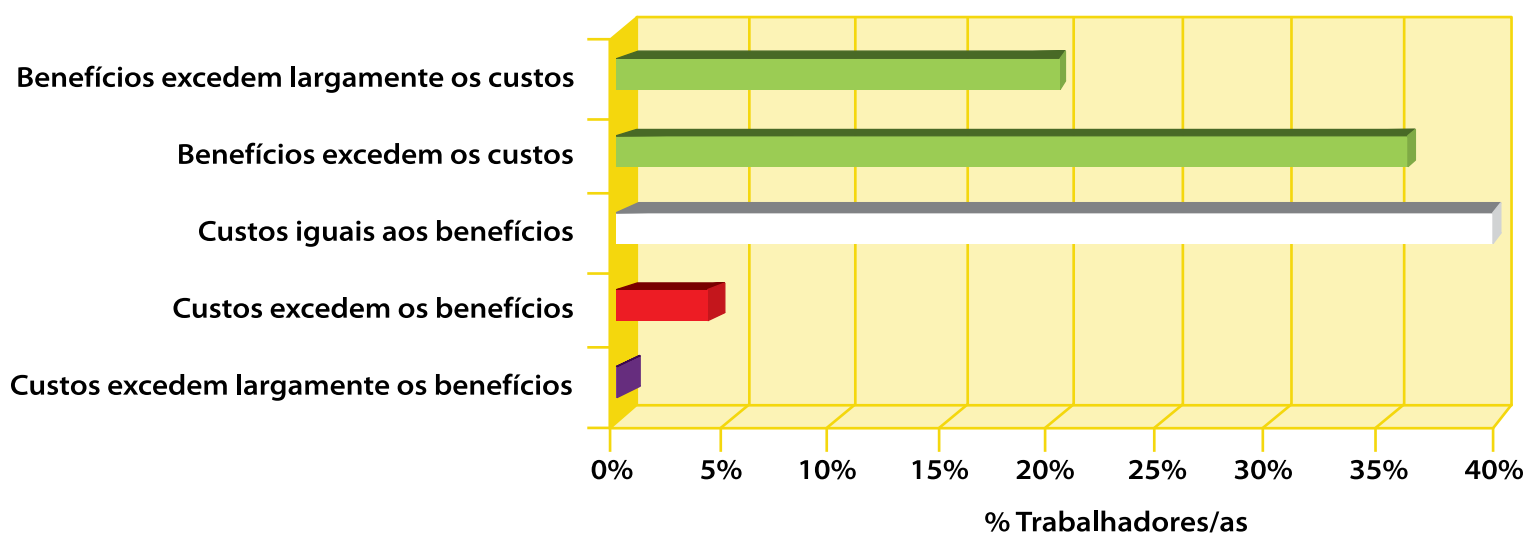


2.8. Balanço dos benefícios e custos

O gráfico apresentado mostra o balanço dos benefícios e dos custos, na perspectiva dos/as empresários/as, da inserção nas suas empresas de trabalhadores/as em emprego apoiado. De acordo com os resultados, em 56% dos casos os benefícios excedem, ou excedem grandemente os custos de ter um/a trabalhador/a em emprego apoiado, e em 40% dos casos os benefícios são iguais aos custos.

“(...) os benefícios resultantes da integração de pessoas com desvantagem supera, em muito, os custos. O custo não é muito, despende-se tempo é claro, e obviamente o tempo das pessoas custa dinheiro, mas eu nunca precisei de pedir a ninguém para fazer o seu trabalho (...)”

Fig. 20. Balanço dos benefícios e custos



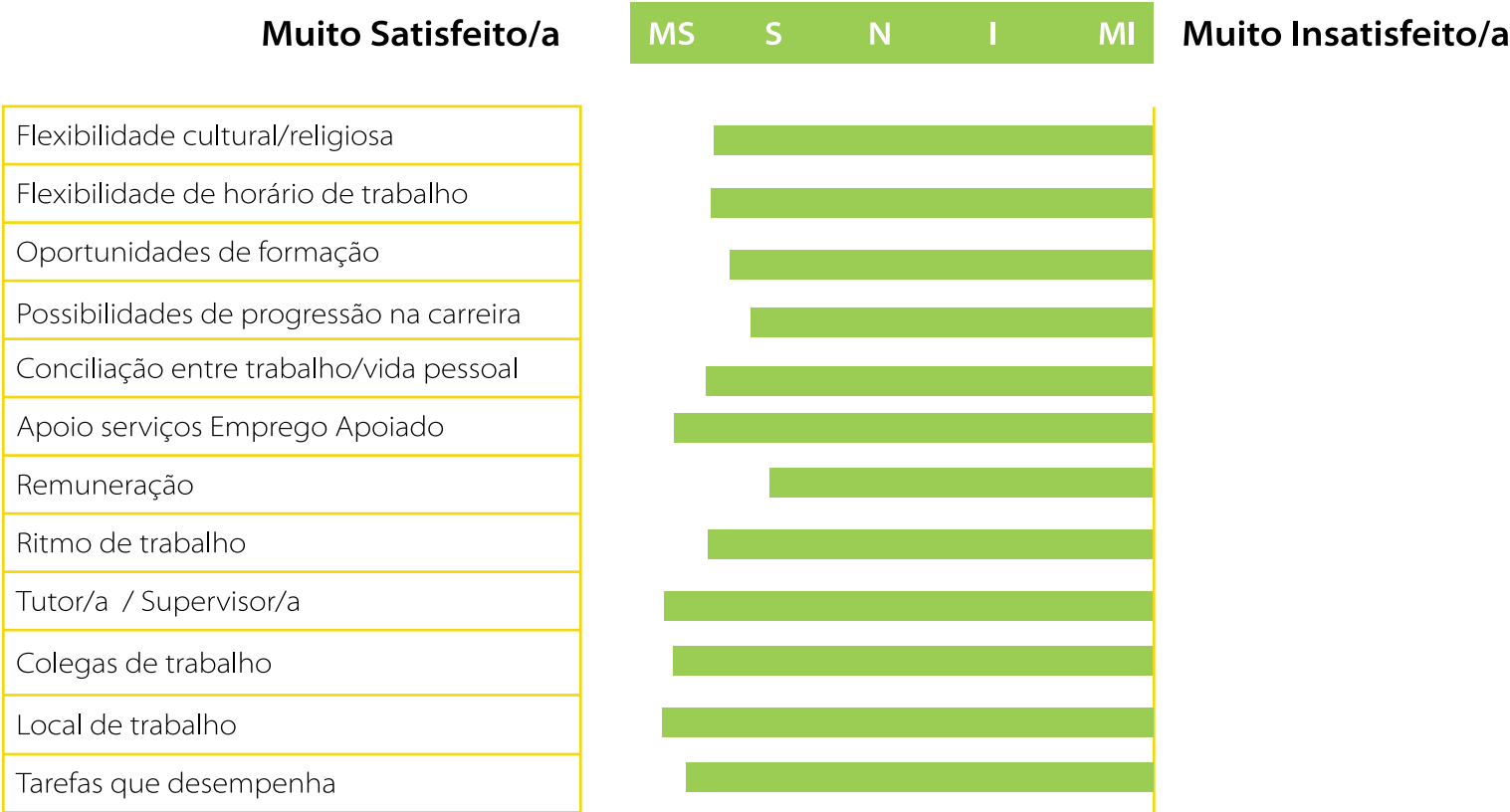


2.9. Satisfação dos/as trabalhadores/as em EA

Todos os/as trabalhadores/as se mostraram satisfeitos/as e muito satisfeitos/as com as questões inerentes ao desempenho da sua actividade profissional em contexto normal de trabalho.

Tal como se pode constatar no gráfico, os níveis de satisfação para quase todas as áreas referidas apresentaram-se elevados.

Fig. 21. Satisfação dos/as trabalhadores/as com o local de trabalho



Os factores em que os/as trabalhadores/as se sentem mais satisfeitos/as referem-se:

- às tarefas desempenhadas; ao local de trabalho; colegas de trabalho e tutor/a;

“Encararam-me como sendo mais uma trabalhadora, tenho um espaço para trabalhar, com o mesmo equipamento das outras pessoas (...).”

“Sinto-me bem, gosto de trabalhar e dou-me bem com as pessoas.”

- à conciliação entre trabalho e vida pessoal e à flexibilidade de horário de trabalho;

“Quando a minha filha não tem escola posso levá-la para o trabalho.”

“Sempre que necessito, a empresa presta o apoio adequado às minhas necessidades.”

“A empresa tem-me ajudado imenso, porque estudo à noite e facilitaram-me o horário de modo a que pudesse ir para a escola (...).”

- ao apoio que é providenciado pelos serviços de emprego apoiado.

“O papel da associação é fundamental para uma boa integração na empresa e é um contributo necessário para todos os que, como eu, pretendem uma vida melhor.



Os factores da remuneração e da possibilidade de progressão na carreira, não se apresentaram tão satisfatórios quanto os anteriores para a maioria dos/as trabalhadores/as. Ainda assim, houve participantes que se mostraram satisfeitos/as e cujos depoimentos ilustram isso mesmo;

“O facto de ter um salário mensal, é ótimo pois tornou-me autónomo e fez-me sentir muito bem comigo mesmo e com os outros.”

“Gosto muito do meu trabalho, penso que é um bom projecto de vida (...) quero ir para a faculdade e ser educadora (...) este trabalho fez-me crescer muito.”

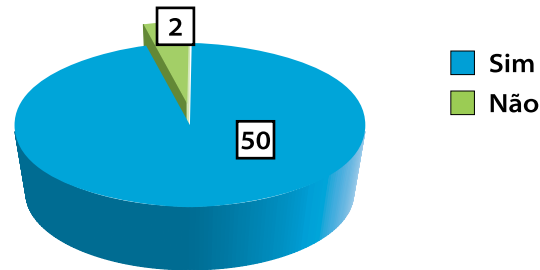
“Vou sempre aprendendo outras coisas, pois um dos meus objectivos é também o de ir sempre aprendendo e evoluindo.”

Fig. 22. Papel dos/as colegas no local de trabalho

Papel dos/as colegas	% trabalhadores/as
Ensinam e orientam	96%
Dão feedback	77%
Resolvem problemas	66%
Defendem	60%
São amigos/as	77%

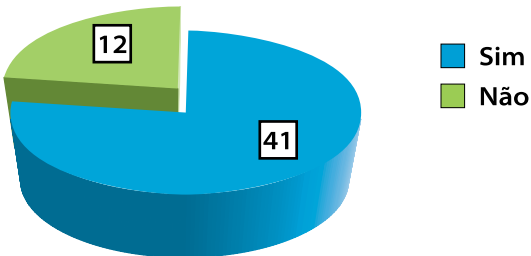
Um factor que assume considerável importância para o sucesso da integração profissional, não apenas das pessoas em situação de desvantagem, mas de qualquer trabalhador/a, é o relacionamento pessoal e profissional com os/as colegas de trabalho. Estes/as, tal como se apresenta no quadro exposto, podem desempenhar vários papéis/tarefas junto do/a novo/a trabalhador/a, no sentido de tornar a sua integração mais facilitada. Neste estudo, questionados/as sobre o papel desempenhado pelos/as colegas no local de trabalho, a maioria dos/as participantes referiu que estes/as:

• ensinam e orientam (96%);



“São pessoas que me incentivam, orientam, dão-me informação sobre como eu devo agir, estão sempre dispostas a ajudar. Tenho completamente o apoio delas.”

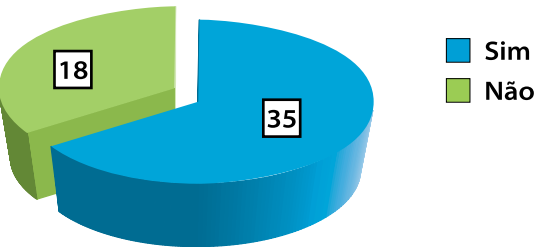
• dão feedback (77%)





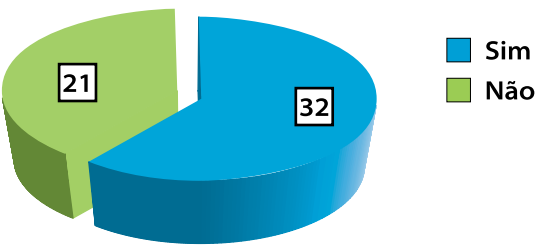
“Temos uma relação muito transparente uns com os outros (...) e se eu fizer alguma coisa de mal, eles chamam-me a atenção (...) É uma relação de confiança.”

• resolvem problemas (66%)

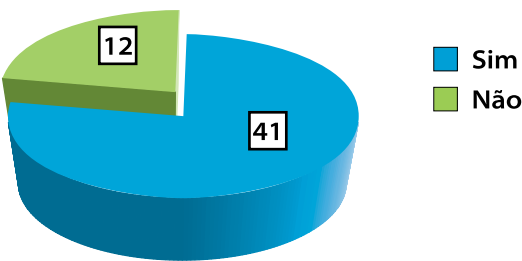


“Os colegas muitas vezes ajudam (...) noto que a maioria das pessoas se preocupa em ajudar, estão disponíveis sempre que eu precise.”

• defendem (60%)



• são amigos/as (77%)



“(...) tenho feito imensos amigos aqui (...) como tinha o sinónimo de cigano sempre negativo, as pessoas às vezes olhavam-me de lado. Aqui já não, as pessoas acima de tudo tratam-me como um ser humano e vêem-me com outros olhos.”

“A relação com os colegas é muito boa (...) desde o primeiro dia sempre me puseram à vontade.”

Na perspectiva dos/as empresários/as, o apoio dos/as colegas e da equipa de trabalho já existente é fundamental para a integração do/a novo/a trabalhador/a e, quanto a isto, a perspectiva de um/a dos/as empresários/as participante neste estudo é a de que;

“Acolher alguém com dificuldades de integração nos primeiros dias e nas primeiras semanas exige uma atenção especial, pois é a primeira vez que a pessoa está naquele espaço, tem um historial às vezes complicado, pode já ter antes trabalhado ou não (...) Ter uma equipa que providencie suporte, que apoie, que acolha, que transmita ao trabalhador que ele é bem-vindo e que é útil para a empresa é muito importante, porque o orientador pode nem sempre estar por perto. O trabalho tem também de ser progressivo e gradual.”

Fig. 23 Inclusão dos/as trabalhadores/as nas empresas

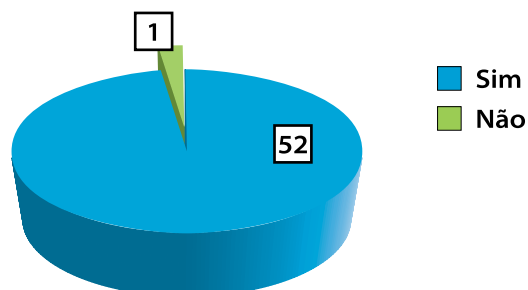
Nível de Inclusão	% trabalhadores/as
Os/as colegas falam com o/a trabalhador/a sobre assuntos de trabalho	98%
Os/as colegas falam com o/a trabalhador/a nos intervalos	91%
Os/as colegas falam com o/a trabalhador/a sobre as suas vidas pessoais	51%
É convidado/a a participar nos eventos sociais da empresa	79%
É convidado/a a participar em eventos depois do trabalho com os/as colegas	43%

Para além do papel que os/as colegas de trabalho assumem é também pertinente aferir o nível de inclusão dos/as trabalhadores/as no seu local de trabalho e, para o fazer, tivemos em conta aspectos que se prendem com o relacionamento pessoal do/a trabalhador/a com os/as colegas a um nível social/lúdico.

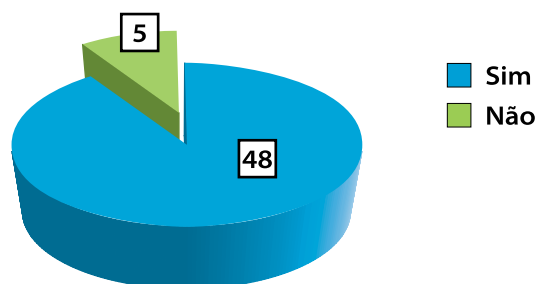


Assim, a partir dos valores que se observam no quadro apresentado, considera-se ser favorável a inclusão dos/as trabalhadores/as no seu local de trabalho uma vez que, no relacionamento dos/as mesmos/as com os/as colegas, a grande maioria refere:

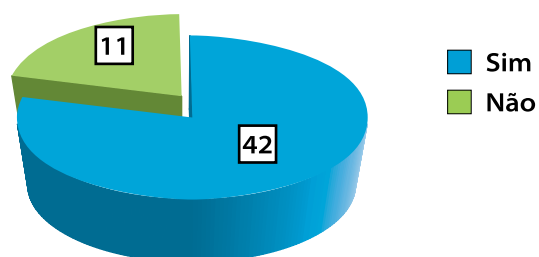
• **falar sobre assuntos de trabalho (98%)**



• **falar nos intervalos (91%)**

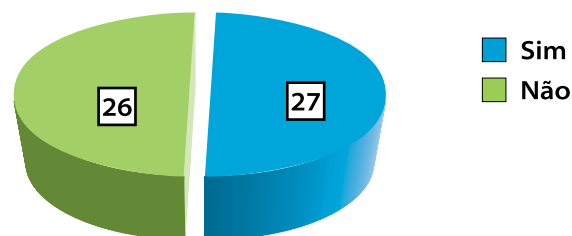


• **ser convidada a participar em eventos sociais promovidos pela empresa (79%)**



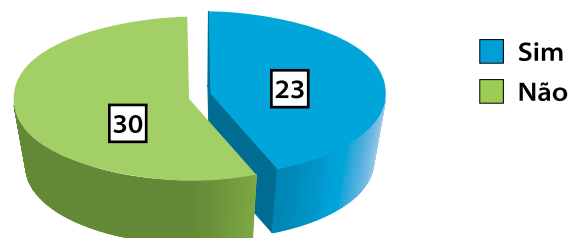
Porém, para os restantes factores de inclusão, há um número menor de trabalhadores/as a quem estas duas actividades se aplicam, nomeadamente se os/as colegas:

• **falam com o/a trabalhador/a sobre assuntos pessoais (51%)**



“O trabalho com os colegas tem sido bom. Apoiamo-nos uns aos outros (...) falo sobre coisas da vida, sobre o trabalho, temos um bom relacionamento.”

• **convidam o/a trabalhador/a para participar em eventos depois do trabalho (43%)**





2.10. Impacto na família

O desempenho de uma função profissional em mercado normal de trabalho, ao exercer impacto nos/ nas próprios/as trabalhadores/as, exerce igualmente em todos/as os/as que a si estão próximos, nomeadamente, nos/as familiares. Para além dos benefícios individuais, a família regista igualmente benefícios que decorrem da integração profissional do/a seu/sua familiar e, os mais evidentes, tal como se apresenta no gráfico seguinte, prendem-se com a melhoria da situação familiar aos níveis económico e social.

Assim, os benefícios a nível familiar traduzem-se:

- na melhoria da relação do/a trabalhador/a com a sua família e com os/as seus/suas amigos/as;

“Como aspectos mais positivos a relação com a família (...) a relação com as pessoas no geral também ficou melhor.”

“Para a nossa família é sempre positivo, pois ao ver-nos bem fica muito feliz e acaba por dar-nos valor e a olhar-nos com outros olhos.”

- na melhoria do bem-estar da sua família e na possibilidade de a poder ajudar (economicamente);

“Um dos aspectos mais positivos deste trabalho é a subsistência da minha família.”

- na melhoria do rendimento pessoal e/ou familiar.

“O facto de ter um ordenado fixo para as despesas da casa é diferente (...) temos mais responsabilidades e damos mais valor às coisas.”

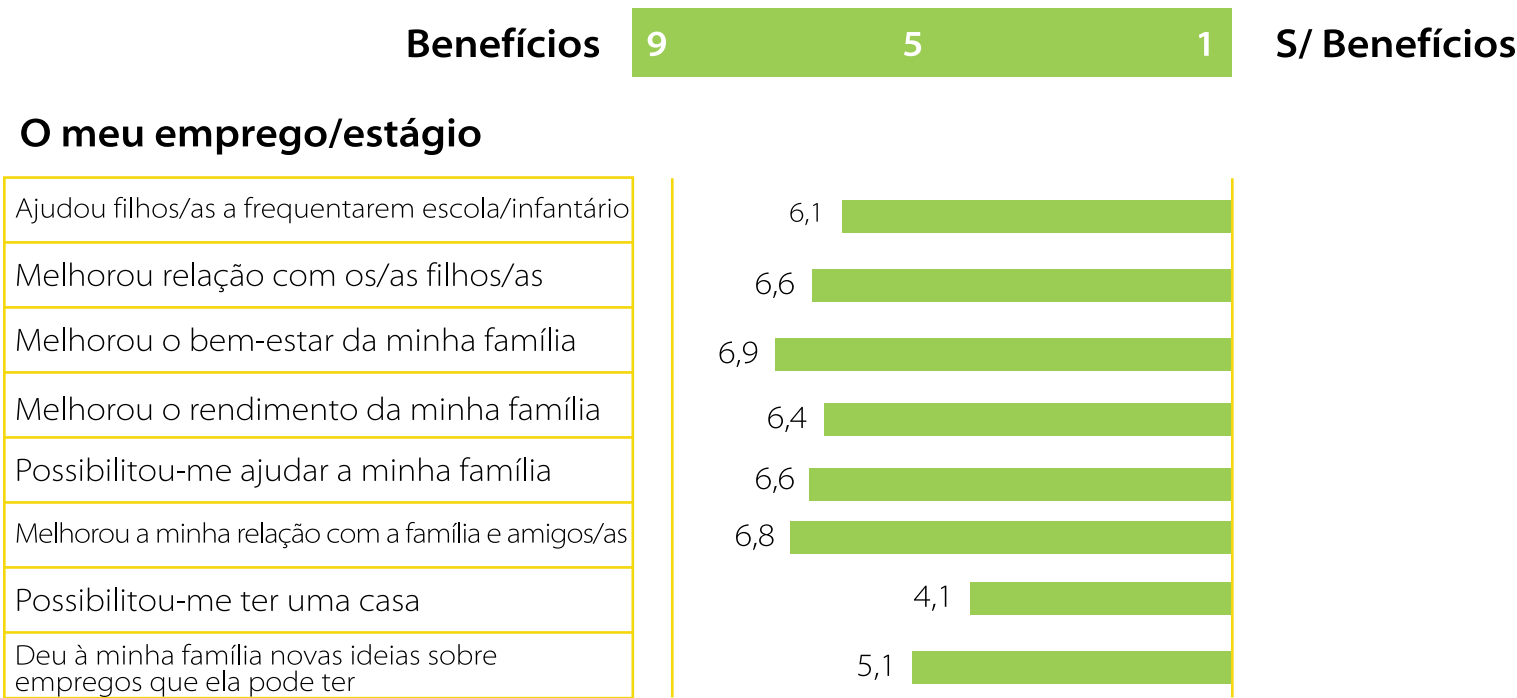
“Para além do relacionamento ter melhorado, em termos monetários também melhorou, a minha independência financeira.”

Para além destes, outros benefícios foram mencionados pelos/as participantes deste estudo. Os depoimentos que se seguem ilustram claramente os ganhos que resultam para os/as trabalhadores/as da inserção profissional nas empresas;

“Com este emprego tenho um futuro melhor e esse futuro está cada vez mais perto. Este emprego foi a chave para um futuro melhor.”

“Este trabalho deu-me mais estabilidade e a minha qualidade de vida melhorou ao nível financeiro e ao nível pessoal.”

Fig. 24. Impacto na Família





“Considero que o emprego que adquiri foi bom em todas as circunstâncias da minha vida, até ao nível da recuperação da doença mental.”

“Sinto que estou integrada no mercado de trabalho e isso melhorou a minha auto-estima. Comecei a ter mais relações com as pessoas (...).”

“Sinto-me muito bem com a vida que levo desde que comecei a trabalhar, sinto-me útil e membro da sociedade.”



CONCLUSÕES

A gestão de recursos humanos nas empresas constitui, cada vez mais, motivo de preocupação e de recurso a estudos e aplicação de instrumentos fiáveis de aferição dos factores que contribuem para os melhores desempenhos, numa perspectiva de produtividade e satisfação, por parte dos/as empresários/as e trabalhadores/as.

Neste contexto, o estudo custo-benefício da inserção de pessoas em situação de desvantagem em empresas, constitui um passo importante no percurso do modelo de emprego apoiado, ao se aproximar da linguagem e dos parâmetros que mais preocupam a gestão empresarial dos recursos humanos.

Com este estudo, e a abertura que ele proporcionou em termos da sua aplicação por parte das empresas, conferiu-se a estas maior confiança para o recurso à inclusão de pessoas em desvantagem, deixando para trás um passado de incerteza no processo de inserção de públicos alvo de exclusão.

De acordo com o estudo, 93% das empresas referiu que os benefícios resultantes da integração de um/uma trabalhador/a em EA excederam ou igualaram os seus custos. Os resultados apresentados demonstram que o EA tem benefícios financeiros concretos para as empresas, devido, por um lado, aos apoios e incentivos à contratação existentes e, por outro, porque a inserção profissional destes/as trabalhadores/as não acarreta custos acrescidos significativos.

As empresas demonstraram níveis elevados de satisfação com o desempenho profissional dos/as trabalhadores/as de EA em todas as áreas chave da actividade profissional.

As empresas identificaram também benefícios indirectos do EA para as suas organizações, nomeadamente que as ajudou a colmatar a escassez de pessoal. Os grupos em situação de desvantagem representam, de facto, um recurso de mão-de-obra que ainda não tem sido bem aproveitado pelas empresas. Neste estudo, as mesmas parecem olhar o EA como um mecanismo

chave para aproximar estes/as potenciais trabalhadores/as das empresas.

Para algumas empresas, o EA melhorou o trabalho de equipa aumentando a produtividade de todos/as os trabalhadores/as no seu conjunto. Embora difíceis de medir e não sendo universalmente sentidos por todas as empresas, estes factores parecem aumentar a eficiência das empresas.

Os/as empresários/as também referiram que o EA reforçou os valores culturais positivos e promoveu a abertura à diversidade no seio das suas empresas e, em particular, melhorou a sua reputação e imagem.

O EA é também uma resposta positiva para um leque alargado de pessoas em situação de desvantagem, em termos da sua empregabilidade inclusão e cidadania. Os/as trabalhadores/as estão, no seu conjunto, muito satisfeitos/as com a sua actividade e local de trabalho, relação com os/as seus/suas colegas e supervisores/as, demonstrando altos níveis de inclusão na empresa. Referiram também que o emprego teve impactos muito positivos ao nível da sua vida familiar, pessoal e social.

As conclusões do estudo são encorajadoras, podendo não se considerar ainda um processo encerrado. Pelo contrário, deve ser considerado o começo de uma nova fase, de aprofundamento do modelo, de maior rigor e de pesquisa de novos factores de custo e benefício. É este o propósito da equipa que conduziu o estudo.

Porém não se pense que o trabalho agora apresentado diz respeito só às empresas. Pelas suas características inovadoras em matéria de política de emprego de pessoas em situação de desvantagem, este estudo apresenta-se como uma alavanca de diversas incidências que pode ser aprofundado por universidades, organismos públicos, associações sócio-profissionais, etc.

É também propósito da equipa de trabalho que agora conclui esta primeira fase, apoiar novos estudos e aplicações.



REFERÊNCIAS

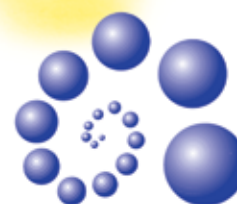
- Anthony, W. A., Jasen, M. (1984). Predicting the Vocational Capacity of the Chronically Mentally Ill. *American Psychologist*, 39(5), 537-543.
- Best Practices in Achieving Workforce Diversity. U.S. Department of Commerce and Vice President Al Gore's National Partnership for Reinventing Government Benchmarking Study.
- Bissonnette, D. (1994). Beyond traditional job development: The art of creating opportunity. Milt Wright & Associates, Chatsworth, CA.
- Blanck, P., Adya, M., Myhill, W., Samant, D., & Chen, P. (2007). Law and Inequality: A Journal of Theory and Practice. Employment of People with disabilities. (pp. 101-131).
- Bond, G., Dietzen, L., McGrew, J., Miller, L. (1995). Accelerating entry into supported employment for persons with severe psychiatric disabilities. *Rehabilitation Psychology*, 40, (2), 75-94
- Brooke, V., Inge, K., Armstrong, A., Wehman, P. (1997). Supported Employment Handbook: A Costumer-Driven Approach for Persons With Significant Disabilities. Richmond Virginia Commonwealth University, Rehabilitation Research and Training Center on Supported Employment .
- Cimera, R. (2006). The monetary benefits and costs of hiring supported employees: Revisited. *Journal of Vocational Rehabilitation*.
- Cimera, R. (2002). The monetary benefits and costs of hiring supported employees: A primer. *Journal of Vocational Rehabilitation*. (17) 23-32.
- Cimera, R. (1998). Are individuals with severe mental retardation and multiple disabilities cost-efficiency to serve via supported employment programs? *Mental Retardation*, 36, 280-292.
- Cimera, R., Rusch, F., (1999). The cost-efficiency of supported employment programs: A review of the literature. *International Review of Research on Mental Retardation*.
- Clark, R., Bush, P., Becker, D., Drake, R., (1996). A cost-effectiveness comparison of supported employment and rehabilitative day treatment. *Administration and Policy in Mental Health*, 24, 63-77.
- Comissão Europeia (2005). *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Unit D.3. Belgium: European Communities
- Comissão Europeia (2003). Custos e Benefícios da Diversidade: Estudo sobre os Métodos e os Indicadores para Medir a rentabilidade das Políticas de Diversidade nas Empresas. (pp. 3-17). Direção-Geral Emprego, Relações Laborais e Assuntos Sociais. Reino Unido: Centro de Estratégia e Serviços de Avaliação
- Cox, T. (1994). Cultural Diversity in Organizations. (pp. 19-40). San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Employer's Views of Workplace Supports: Virginia Commonwealth University Charter Business Roundtable's National Study of Employer's Experiences with Workers with Disabilities.
- Fabian, E., Luecking, R-G., & Tilson, G., (1995). Employer and rehabilitation personnel perspectives on hiring persons with disabilities: Implications for job development. *Journal of Rehabilitation*, 61(1), 42-50.
- Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D., & Golden, K., (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46, 130-137.



- Graffam, J., Smith, K., Shinkfield, A. & Polzin, U. (2002). Factores that Influence Employer Decisions in Hiring and Retaining an Employee with a Disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17 (3)
- Hill, M., Wehman, P., Kregel, J., Banks, P., & Metzler, H., (1987). Employment outcomes for people with moderate and severe disabilities: An eight year longitudinal analysis of supported competitive employment. *Journal of The Association For The Severely Handicapped*, 12, 182-189.
- Hubbard, E. (1997). Measuring Diversity Results. Chapter 7. Petaluma, CA: Global Insights Publishing.
- Inge, K. (1999). Supported Employment Web Based Certificate Series. Retirado em 23 de Junho de 2006 através de: <http://www.wcb.vcu.edu/wcb/schools/ALH/reh/kinge/3/index.html>
- Job Accomodation Network (2007). *Workplace Accomodations: Low Cost, High Impact*. (pp. 1-5). Office of Disability Employment Policy, U.S. Department of Labour. Retirado em 20 de Agosto de 2007, através de <http://www.jan.wvu.edu>
- Kitchen, P., & Laurence, A., (2003). Corporate reputation: An eight-country analysis. *Corporate Reputation Review*. 6, 103-117.
- Kregel, J., Wehman, P., Revell, G., Hill, J. & Cimera, R. (2000). Supported Employment benefit-cost analysis: Preliminary Findings. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 14, 153-161
- Kregel, J., Wehman, P., Banks, D., (1989). Effects of consumer characteristics and types of employment models of individual outcomes in supported employment. *Journal of Applied Behaviour Analysis*. 22, 407-415.
- Kregel, J., & Unger, D. (1993). Employer perceptions of the work potential of individuals with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation* 3(4) 17-25.
- Levy, J., Jessop, D., Rimmerman, A., & Levy, P., (2001). Determinants of attitudes of New York State employers towards the employment of persons with severe handicaps. *Journal of Rehabilitation*, 59(1)49-54.
- Mank, D., O'Neill, C., & Jensen, R., (2000). Quality in supported employment: A new demonstration of the capabilities of people with severe disabilities. *Journal of Autism and Developmental Disabilities*.
- McCaughrin, W., Ellis, W., Rusch, F., & Heal, L., (1993). Cost-effectiveness of supported employment. *Journal of Mental Retardation*, 31, 41-48.
- McFarlin, D., Song, J., & Sonntag, M., (1991). Integrating the disabled into the work force: A survey of Fortune 500 Company Attitudes and Practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(2), 107-123).
- Morgan, R., & Alexander, M. (1996). The employer's perception employment of individuals with developmental disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*.
- Morisson, A. (1992). *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*. (pp. 18-28). San Francisco: Josey Bass Publishers.
- Nisbet, J. & Hagner, D. (1988). Natural supports in the workplace: A reexamination of supported employment. *Journal of the Association for Persons with severe handicaps*. 13(4), 260-267.
- Norton, J. & Fox, R. (1997). *The Change Equation*. (p. 80). Washington DC: American Psychological Association.
- Parent, W. (1996). Consumer Choice and Satisfaction in Supported Employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 6, 23-30



- Parent, W., Gibson, W., Unger, D., Clements, C., (1994). The role of the job coach: Orchestrating community and workplace supports. In *New directions in supported employment*, P. Wehman & J. Kregel (eds). (pp. 40-52). Virginia Commonwealth University. Rehabilitation Research and Training Center on Supported Employment, Richmond.
- Peck, B. & Kirkbride, L., (2001). Why businesses don't employ people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 16, 71-75.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. 9, 1-25. *American Journal of Community Psychology*.
- Revell, G., Kregel, J., Wehman, P., Bond, G. (2000). Cost-Effectiveness of Supported Employment Programs: what we need to do to improve outcomes. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 14, 173-178
- Revell, G., Inge, K., Mank, D., Wehman, O. (1999). The Impact of Supported Employment for People with Significant Disabilities: Preliminary Findings From The National Supported Employment Consortium. Richmond Virginia Commonwealth University.
- Schartz, H., et al., (2006) Workplace Accommodations: Evidence Based Outcomes, 27, 345-346, consultado em 10 de Setembro de 2006, através de: <http://www.jan.wvu.edu/media/stats/Ben-Costs0799.html>
- Shafer, M., Hill, J., Seyfarth, J. & Wehman, P., (1987). Competitive employment and workers with mental retardation: Analysis of employer's perceptions and experiences. *American Journal of Mental Retardation*, 92(3), 204-311.
- Syperstein, G., Romano, N., Mohler, A., & Parker, R. (2005). A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. (22) 1-7. *Journal of Vocational Rehabilitation*. IOS Press
- Sousa, A., Benites, C., Relha, C., Rocha, C., & Duarte, T. (2005). *Manual Percursos Integrados de Inserção*. Lisboa: Associação Portuguesa de Emprego Apoiado
- Unger, D. (2002). Employer's attitudes towards persons with disabilities in the workforce. Focus on Autism & Developmental Disabilities.
- Unger, D. (1999). Workplace Supports: A View From Employers Who Have Hired Supported Employees In G.Revell, K. Inge, Mark, D. ,(Eds). *The impact of supported employment for people with disabilities*. Richmond, V.A.: VCU - RRTC on Workplace Supports.
- Unger, D., Wehman, P., Yasuda, S., Campbell, L., & Green, H., (2001). Human resource professionals and the employment of persons with disabilities: A business perspective. Manuscript submitted for publication. Virginia Commonwealth University.
- Wehman, P., Revell, G., & Kregel, J. (1999). Supported employment: A decade of rapid growth and development. *American Rehabilitation*, 24, 31-43.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-599.



nautilus

CONTACTOS

Entidade Interlocutora:
AEIPS

Tel.: 218 453 580
Fax: 218 498 129

equal.aeips@mail.telepac.pt
www.empregoapoiado.org