



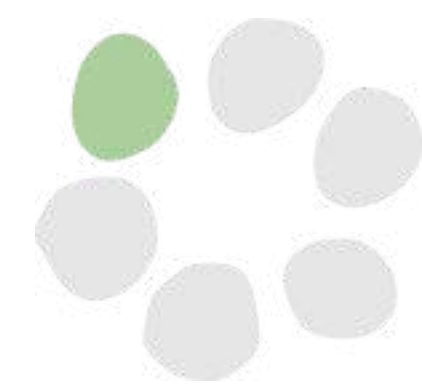
Leadership skills
for inclusive & diverse teams

Líderes com deficiência por mais igualdade de oportunidades no mercado de trabalho

FIT2LEAD DOCUMENTO DE POLÍTICA

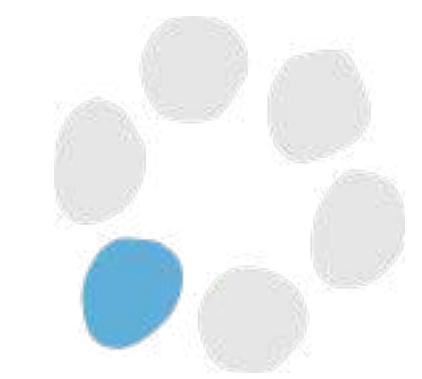
2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Índice



Introdução

Pág. 3



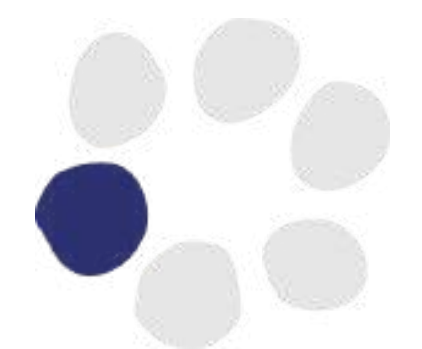
Equipes diversificadas para desempenho e produtividade

Pág. 4 - 6



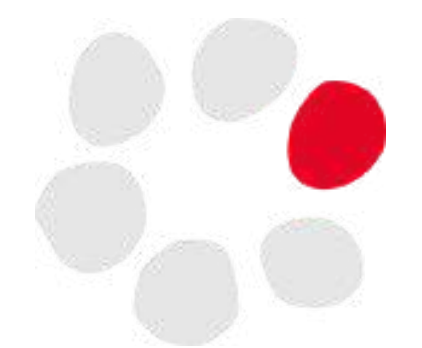
Líderes com deficiência - Barreiras à liderança e ao desenvolvimento profissional

Pág. 7 - 11



Fit2Lead – Formação para liderança inclusiva e avaliação de competências

Pág. 12 - 16



Fit2Lead – Ações políticas

Pág. 17- 25

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

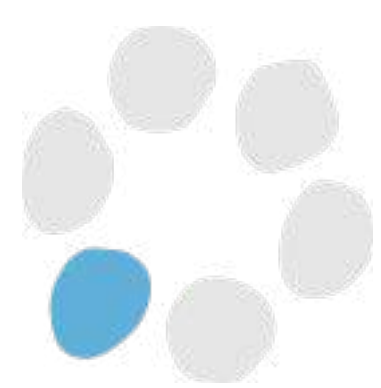
Introdução

Este documento político estabelece uma agenda prática para aumentar a participação das pessoas com deficiência (PcD) na liderança em toda a Europa e para integrar a inclusão como um motor do desempenho organizacional. Destina-se aos decisores políticos e parceiros sociais a nível da UE, mantendo-se diretamente utilizável por empresas e empregadores públicos. O caso de ação é tanto económico como baseado nos direitos para a inclusão. Dados de empresas europeias associam o emprego inclusivo de pessoas com deficiência a um melhor desempenho financeiro e a uma melhor reputação corporativa, quando as funções são bem adequadas e são feitos ajustes proporcionais. No entanto, em toda a União, a disparidade no emprego de pessoas com deficiência continua a ser grande. Os dados mais recentes do Eurostat estimam uma disparidade de 24,0 pontos percentuais no emprego em 2024 ([Eurostat, 2025](#)).

O documento está dividido em quatro partes. Primeiro, reformula o emprego de pessoas com deficiência, passando da «caridade» para o desempenho, apresentando o caso empresarial e dissipando equívocos comuns. Em segundo lugar, examina as barreiras que inibem a progressão das pessoas com deficiência para cargos seniores e sintetiza práticas organizacionais eficazes — mentoria e patrocínio, recrutamento e desenvolvimento acessíveis e comportamentos de liderança inclusivos.

Em terceiro lugar, com base no projeto Fit2Lead, descreve um percurso de formação misto e uma abordagem de avaliação de competências adaptada à liderança inclusiva. Por último, propõe ações políticas a nível da UE e das organizações para ampliar o impacto. O objetivo é dotar os decisores de medidas exequíveis que melhorem a competitividade e a equidade, promovendo simultaneamente a Estratégia da UE para os Direitos das Pessoas com Deficiência 2021-2030 e o Pacote de Medidas para o Emprego das Pessoas com Deficiência.

Este Documento de Política foi criado como resultado do Projeto Erasmus+ fit2LEAD.



Equipes diversificadas para desempenho e produtividade

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Equipas diversas para desempenho e produtividade

O emprego de pessoas com deficiência é muitas vezes enquadrado como conformidade ou filantropia, com um preconceito negativo sobre o desempenho dos trabalhadores com deficiência. Por exemplo, através de atitudes indulgentes e da percepção de menor capacidade dos trabalhadores com deficiência mental por parte dos gestores (Cavanagh et al., 2017) e preocupações com o desempenho e comportamentos de segurança (Bonaccio et al., 2020).

No entanto, as evidências mostram uma realidade diferente: os trabalhadores com deficiência são produtivos e as empresas podem melhorar em termos de inovação, retenção de talentos e valor da marca. Um estudo longitudinal de empresas europeias de vários setores produtivos conclui que o emprego de pessoas com deficiência pode estar associado ao desempenho financeiro e à reputação corporativa, concluindo que as competências e o desempenho dos trabalhadores com deficiência devem ser considerados em pé de igualdade com os seus pares sem deficiência (Jurado-Caraballo & Quintana-García, 2024).

Do ponto de vista da gestão da diversidade, as equipas com pessoas com deficiência podem apresentar uma maior quantidade e qualidade na geração de ideias, promovendo a criatividade e a inovação de toda a equipa, através de uma maior flexibilidade cognitiva e diversidade (Dwertmann et al., 2025).

Outros mitos que persistem, mas que foram desmentidos, como o impacto negativo nos colegas e as complicações no recrutamento e seleção (Bonaccio et al., 2020), fornecem um quadro completo da ausência de custos e do valor da oportunidade de desenvolver talentos com deficiência.

Essas conclusões refutam a ideia de que a contratação de pessoas com deficiência é um custo líquido; pelo contrário, trata-se de um investimento em capital humano com retornos mensuráveis.

Equipes diversificadas para desempenho e produtividade

O contexto macroeconómico sublinha a importância da transição da caridade para o desempenho. A disparidade no emprego das pessoas com deficiência na UE continua a ser grande: a Estratégia da Comissão para os Direitos das Pessoas com Deficiência relata uma taxa de emprego de 50,8% entre as pessoas com deficiência, contra 75% para as outras pessoas, sinalizando uma subutilização persistente do capital humano (Comissão Europeia, 2021).

Estas disparidades refletem tanto oportunidades de negócio perdidas como desigualdade social.

As barreiras persistem e não são apenas físicas. As disparidades no emprego das pessoas com deficiência têm-se mantido estáveis, sendo as pessoas com deficiência 2,3 vezes mais propensas a estar desempregadas do que as outras pessoas, o que aponta para ineficiências decorrentes de competências não exploradas (OCDE, 2023). O preconceito dos empregadores na contratação mostra que o contexto e as medidas de apoio moldam as atitudes em relação aos candidatos com deficiência (Berre, 2025). Estas conclusões estão alinhadas com as evidências das entrevistas do fit2LEAD: **os líderes que se concentram em indicadores de desempenho padrão, co-projetam ajustes com os funcionários e tornam a acessibilidade rotineira, e não excecional, reduzem o estigma e revelam valor.**





Líderes com deficiência - Barreiras à liderança e ao desenvolvimento profissional

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Barreiras à liderança e ao desenvolvimento profissional

As pessoas com deficiência enfrentam uma complexa rede de barreiras no acesso e na progressão para cargos de liderança. Os obstáculos estruturais são comuns: locais de trabalho, instituições políticas e espaços públicos podem carecer de adaptações (ou seja, edifícios acessíveis, tecnologias adaptativas), excluindo efetivamente muitas pessoas com deficiência da plena participação (Waltz & Schippers, 2021; Samosh, 2021). Mesmo quando as barreiras físicas são removidas, as barreiras relacionadas com políticas podem persistir. Por exemplo, os sistemas de benefícios podem inadvertidamente desincentivar o avanço na carreira (medo de perder os benefícios por deficiência) e as leis de igualdade de oportunidades às vezes não cobrem cargos eleitos ou seniores, deixando os líderes com deficiência sem proteção legal contra a discriminação (Waltz & Schippers, 2021).

Também são comuns as barreiras culturais e comportamentais enraizadas no capacitismo. Estereótipos negativos e baixas expectativas em relação à deficiência podem criar um «déficit de confiança», pelo qual os outros subestimam os talentos, as credenciais e o potencial de aspirantes a líderes com deficiência (Samosh, 2021). Pesquisas destacam que as noções de “líder ideal” são frequentemente associadas, de forma inconsciente, a pessoas sem deficiências físicas e sem problemas de saúde mental — um preconceito que pressiona muitos líderes com deficiências não visíveis a esconderem suas condições para se adequarem ao protótipo (Roberson & Perry, 2022). Além disso, uma «hierarquia de deficiências» documentada significa que certas deficiências (particularmente deficiências intelectuais ou psicossociais) carregam um estigma maior em contextos de liderança do que deficiências físicas (Waltz & Schippers, 2021). Tais preconceitos podem resultar em candidatos qualificados com deficiência serem preteridos para promoções ou projetos de alta responsabilidade.



Barreiras à liderança e ao desenvolvimento profissional

Os profissionais com deficiência também enfrentam frequentemente a exclusão de redes informais e oportunidades de mentoria que são cruciais para o desenvolvimento da liderança (Samosh, 2021). Num estudo europeu sobre políticos com deficiência, Waltz e Schippers (2021) descobriram que muitas barreiras decorrem da falta de canais de recrutamento e mentoria para pessoas com deficiência, do acesso limitado a recursos de campanha e da exclusão das redes dos partidos políticos (Waltz & Schippers, 2021; Waltz & Schippers, 2021). Sem redes profissionais fortes ou mentores seniores para defendê-las, as pessoas com deficiência têm menos probabilidades de serem selecionadas para cargos de liderança. Em suma, a inacessibilidade estrutural, as lacunas políticas, as atitudes preconceituosas e a exclusão das redes contribuem para a sub-representação das pessoas com deficiência na liderança. Estas barreiras operam em vários níveis — desde as práticas no local de trabalho até às normas sociais — reforçando-se mutuamente e dificultando que as pessoas com deficiência alcancem cargos de liderança. A liderança a tempo parcial também pode tornar-se um obstáculo estrutural, especialmente relevante para as pessoas com deficiência.

26,8% da população da UE com deficiência

31,6% das pessoas com deficiência com ensino superior

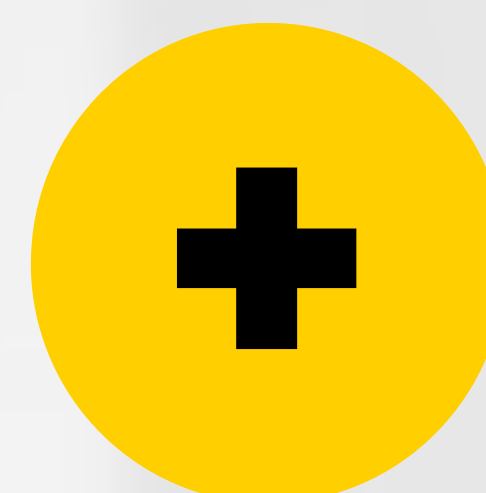
1% dos políticos com deficiência

Não há dados representativos sobre cargos de liderança nas organizações.

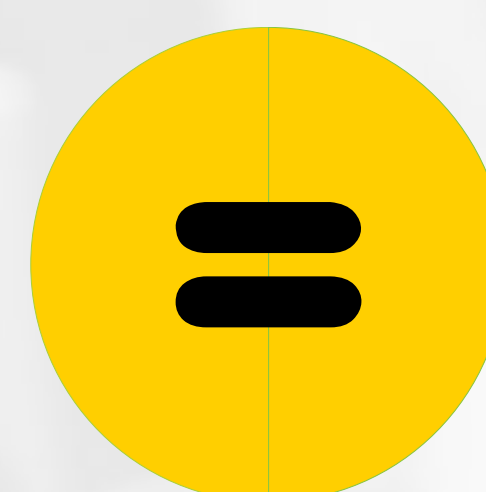
Barreiras à liderança e ao desenvolvimento profissional

Essas barreiras, conforme ilustrado pelos dados apresentados, reduzem o fluxo de talentos para cargos de liderança.

Menos oportunidades para ganhar experiência



Preconceitos na promoção e contratação



Uma ausência gritante de pessoas com deficiência em cargos executivos, salas de reuniões e outras posições de alto escalão.

Barreiras à liderança e ao desenvolvimento profissional

O número de líderes empresariais de alto nível com deficiências divulgadas continua a ser «insignificante». Muitas vezes, aqueles que chegam a cargos seniores sentem-se pressionados a esconder as suas deficiências devido ao estigma (Samosh, 2021). Esta invisibilidade distorce ainda mais a demografia da liderança e pode criar uma falsa perceção de que não existem talentos com deficiência disponíveis para a liderança. Muitas pessoas com deficiência têm as competências e ambições necessárias para liderar, mas enfrentam uma falta sistémica de representatividade.

A Estratégia Europeia para a Deficiência 2021-2030 reconhece esta lacuna e apela à tomada de medidas para garantir que as pessoas com deficiência possam participar em todas as áreas da vida em pé de igualdade, incluindo em cargos de liderança e de tomada de decisão. Aumentar a representatividade não é apenas uma questão de equidade e direitos, mas, como sugerem as investigações, uma liderança diversificada conduz a uma resolução de problemas mais inovadora e a culturas organizacionais mais inclusivas (Roberson & Perry, 2022; Samosh, 2021). **Assim, colmatar a lacuna de liderança das pessoas com deficiência é tanto um imperativo social como benéfico para as instituições. Isto foi enfatizado nos grupos de discussão Fit2Lead com especialistas em liderança e inclusão, destacando que a representatividade é crucial para lidar com estas questões, seguindo o lema «nada para nós sem nós».**



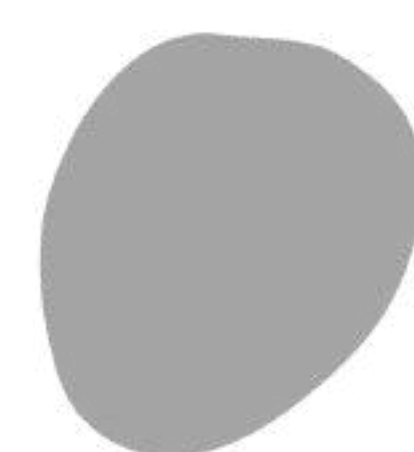


fit2LEAD – Formação para liderança inclusiva e avaliação de competências

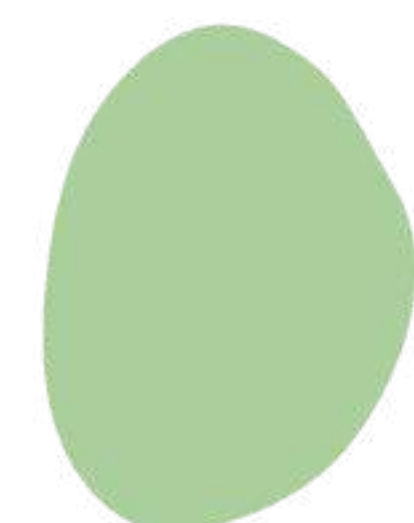
2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

fit2LEAD - Formação para uma liderança inclusiva

O consórcio fit2LEAD identificou, através de dados primários e secundários, as competências-chave para uma liderança inclusiva, fornecendo os módulos de formação e avaliação:



Comunicação eficaz



Empatia



Imparcialidade



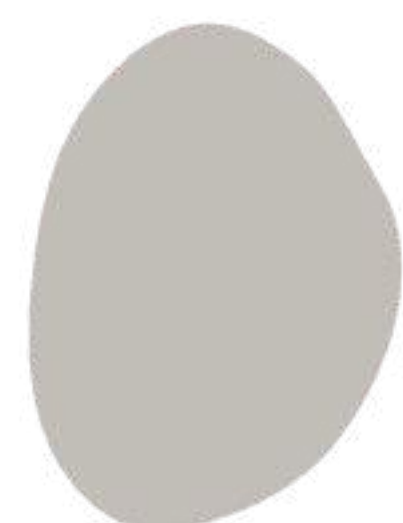
Segurança psicológica



Autoconsciência



Cooperação



Equidade



Sensibilidade à diversidade



Adaptabilidade



Conhecimento jurídico e conformidade



**Consulte aqui o Catálogo
de Competências
fit2LEAD e o Conceito
Didático Metodológico!**

fit2LEAD - Formação para uma liderança inclusiva

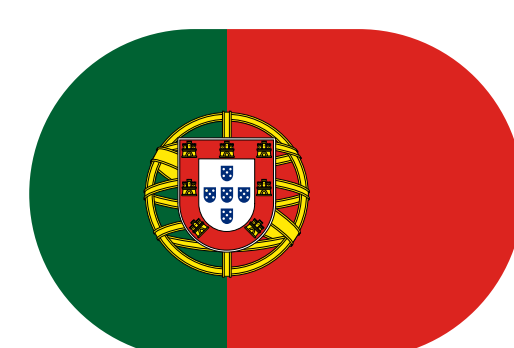
Os programas de formação para todos os funcionários são cruciais para promover uma cultura de trabalho inclusiva, onde as pessoas com deficiência são respeitadas e apoiadas. A sensibilização generalizada para a deficiência e a formação sobre preconceitos inconscientes podem dissipar estereótipos e reduzir o estigma, levando a atitudes mais positivas em relação aos colegas com deficiência. A formação dedicada para líderes e profissionais de RH é igualmente importante, uma vez que estes grupos concebem e implementam as políticas que promovem a inclusão. Os programas de liderança inclusiva ajudam os gestores a desenvolver as competências necessárias para liderar equipas diversificadas de forma eficaz e abordar com confiança as necessidades relacionadas com a deficiência. Estudos mostram que a formação de gestores de RH para reconhecer e combater preconceitos implícitos, compreender práticas de acomodação e implementar estratégias de recrutamento inclusivas pode reduzir barreiras discriminatórias. A formação que abrange as melhores práticas de inclusão de deficientes, educação sobre preconceitos e resolução de problemas por meio de estudos de caso é essencial para reduzir o estigma no local de trabalho. Em consonância com os quadros políticos da UE, capacitar as equipas de liderança e de RH por meio de treinamento garante que a inclusão de pessoas com deficiência não seja ad hoc, mas sim uma prioridade estratégica incorporada às práticas organizacionais (Comissão Europeia, 2023; OCDE, 2022).

fit2LEAD - Formação para uma liderança inclusiva

A importância de formar líderes e equipas para compreender a deficiência é altamente considerada como uma boa prática, proporcionando às equipas e aos indivíduos as competências e os conhecimentos necessários para tirar partido dos benefícios de equipas diversificadas com pessoas com deficiência.

Para o fit2LEAD, um curso de formação misto com 10 módulos, incluindo sessões presenciais síncronas e sessões online através de uma plataforma de e-learning. A formação foi testada e apresentou resultados promissores.

45 Estagiários



21 Estagiários com deficiência

100% dos inquiridos classificaram a sua satisfação no nível mais alto

fit2LEAD - Formação para uma liderança inclusiva

Os participantes no projeto-piloto português também responderam a 12 afirmações relacionadas com os objetivos de aprendizagem, antes e depois da formação. O gráfico abaixo mostra a evolução de um conjunto selecionado de competências, comprovando o impacto da aprendizagem na liderança inclusiva.

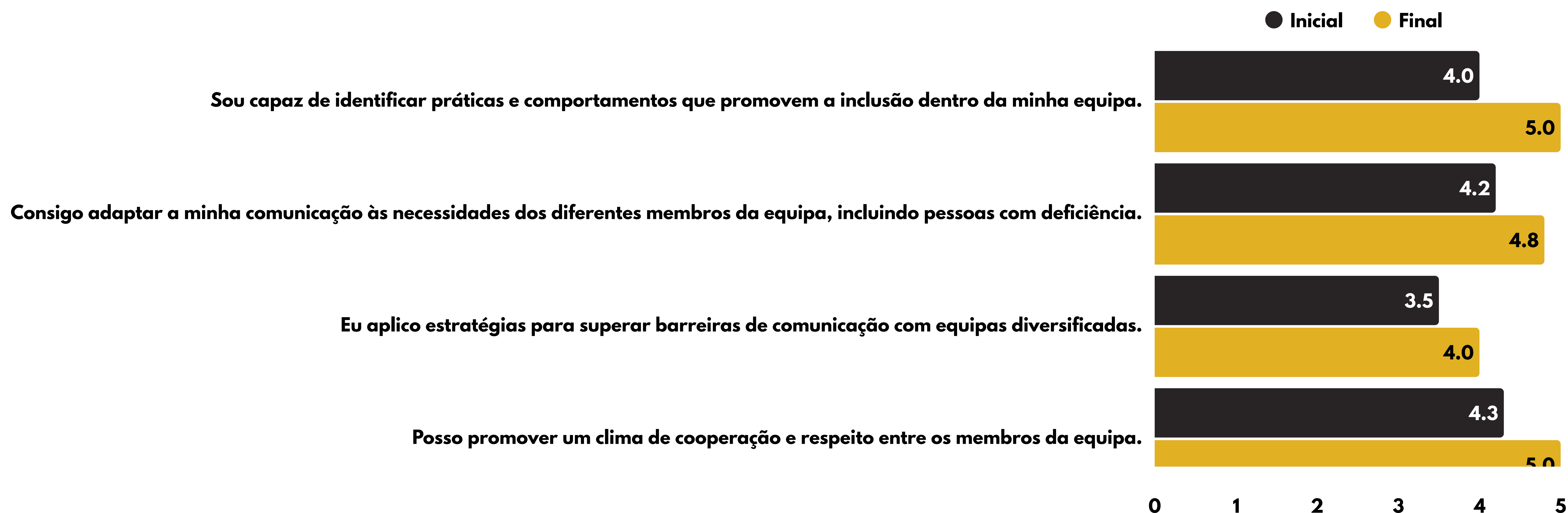
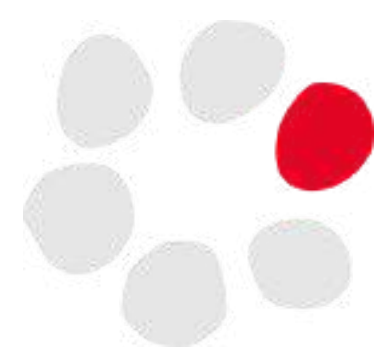


Gráfico 1: Avaliação inicial e final das competências selecionadas (n=8)



fit2LEAD – Ações políticas

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

fit2LEAD – Ações políticas

Recrutamento inclusivo, quotas e metas de representação: Podem ser tomadas medidas proativas para atrair mais pessoas com deficiência para cargos de liderança. As empresas e instituições públicas podem definir metas de representação ou políticas de contratação inclusivas para cargos de gestão. Alguns países da UE aplicam quotas de contratação de pessoas com deficiência (geralmente para o quadro de pessoal em geral), e expandi-las para cargos de liderança ou vinculá-las a metas de diversidade executiva pode estimular o progresso. Ao exigir ou incentivar uma massa crítica de pessoas com deficiência na liderança, tais políticas ajudam a superar a inércia e sinalizam que as pessoas com deficiência são valorizadas na liderança. No entanto, as quotas precisam de andar a par com a sensibilização e a incorporação de uma compreensão dos benefícios da inclusão nas empresas, com especial enfoque na sensibilidade e no impacto do sistema de quotas.



fit2LEAD – Ações políticas

Construir redes profissionais sólidas: ajuda a combater a exclusão de oportunidades informais. Pesquisas sobre o avanço na carreira de gestores com deficiência revelam que as redes de apoio social são um dos três passos essenciais para o sucesso, juntamente com a autodefesa pessoal e um contexto organizacional inclusivo. Assim, redes robustas e relações de mentoria combatem diretamente o isolamento e a falta de orientação que muitas pessoas com deficiência relatam nas suas jornadas de liderança. Isso é especialmente importante para uma minoria que enfrenta barreiras em ambientes e oportunidades de networking.



fit2LEAD – Ações políticas

Mentoria e redes: Estabelecer programas formais de mentoria, patrocínio e redes de pares para funcionários com deficiência é uma prática recomendada amplamente citada. Evidências no local de trabalho mostram que condições sociais como clima de equipa, qualidade da liderança e pertencimento são fundamentais para a experiência de trabalho de funcionários com deficiência, reforçando o valor da mentoria e das redes de afinidade que proporcionam segurança psicossocial e aconselhamento (Teborg et al., 2024). Paralelamente, o preconceito e a incerteza, mais do que os déficits de desempenho, são o que preocupa muitos gestores, o que a mentoria/patrocínio e as redes visíveis podem contrariar, sinalizando competência e oferecendo apoio estruturado (Bonaccio et al., 2020). Os mentores podem fornecer orientação sobre como navegar na progressão da carreira e servir como defensores de promoções. Além disso, a «mentoria reversa» — emparelhar executivos seniores com funcionários juniores com deficiência — ganhou atenção para abrir os olhos dos líderes para o valor agregado da inclusão.

fit2LEAD – Ações políticas

Acessibilidade no local de trabalho: garantir que os locais de trabalho sejam acessíveis é fundamental. Isso significa não apenas cumprir as leis de acessibilidade, mas ir além para criar um ambiente sem barreiras. Exemplos incluem fornecer tecnologias assistivas, opções de transporte acessíveis, intérpretes de linguagem gestual ou legendas em reuniões, horários flexíveis ou arranjos de localização e adaptação dos critérios de avaliação para focar nos resultados, em vez de como o trabalho é realizado. A flexibilidade organizacional e a acomodação proativa são recursos contextuais críticos que permitem às pessoas com deficiência realizar o seu potencial de liderança. Quando as necessidades são atendidas, os funcionários com deficiência podem concentrar-se no desempenho e no crescimento da liderança, em vez de lutar contra um ambiente pouco acolhedor. Isso pode começar com o processo de recrutamento e seleção. No entanto, as organizações e as pessoas com deficiência precisam de lembrar que a inclusão é uma jornada e não considerar um local de trabalho acessível «perfeito» como um obstáculo para começar a contratar e desenvolver talentos com deficiência.

fit2LEAD – Ações políticas

JJob crafting: mudanças iniciadas pelos próprios funcionários em tarefas, relações e percepções para melhorar a adequação ao trabalho e a produtividade da pessoa. Na prática, os funcionários criam um plano estruturado que identifica possíveis mudanças no seu trabalho, que podem estar relacionadas com tarefas, relações ou cognitivas.

Oferece uma ponte prática entre as adaptações formais e a inclusão no dia a dia (Roczniowska et al., 2023). Evidências robustas mostram que as intervenções de job crafting aumentam o envolvimento no trabalho e, em alguns casos, o desempenho profissional (Oprea et al., 2019; Frederick & VanderWeele, 2020; Silapurem et al., 2024).

Para pessoas com deficiência, a adaptação do trabalho pode complementar ajustes razoáveis, permitindo que os funcionários moldem a forma como o trabalho é feito (ou seja, reordenando tarefas, aproveitando tecnologias assistivas ou renegociando interações), reduzindo assim as barreiras e construindo agência.

É comum que os empregadores e os departamentos de RH adaptem a vaga ou função padronizada de acordo com as necessidades do talento. Isso pode melhorar os sistemas e a metodologia e deve ser visto como uma oportunidade, em vez de um custo. Para isso, o job crafting é especialmente adequado, pois coloca o trabalhador com deficiência na vanguarda do processo, envolvendo-o de forma estruturada com a gestão.

Como o crafting amplia os recursos, a autonomia, o apoio e gerencia as demandas, ele apoia a participação sustentada, o desenvolvimento de carreira e a retenção — áreas destacadas na política da UE que visa eliminar a desigualdade no emprego de pessoas com deficiência (Comissão Europeia, 2021; Comissão Europeia, 2024).

fit2LEAD – Ações políticas

Campanhas de formação e sensibilização: Muitas barreiras são atitudinais, pelo que as soluções eficazes envolvem uma mudança de mentalidade dentro das organizações. A formação regular sobre sensibilização para a deficiência, workshops de liderança inclusiva e o compromisso visível da gestão de topo podem reduzir o estigma. Ao educar os colegas sem deficiência e os decisores sobre os preconceitos inconscientes e as capacidades dos colegas com deficiência, as organizações promovem uma cultura de respeito. Várias instituições e empresas da UE lançaram campanhas internas destacando líderes com deficiência bem-sucedidos como modelos a seguir para desafiar estereótipos. Tais iniciativas cultivam a expectativa de que as equipas de liderança devem ser diversificadas e inclusivas. Com o tempo, isso pode corroer o estereótipo do «líder sem deficiência» e construir uma cultura corporativa onde pedir adaptações ou celebrar a diferença é normalizado.



fit2LEAD – Ações políticas

As políticas públicas devem reformular explicitamente o emprego de pessoas com deficiência como uma agenda de competitividade e produtividade. Em primeiro lugar, incorporar narrativas baseadas no desempenho nas comunicações da UE e nacionais (ou seja, AccessibleEU e o Pacote de Emprego para Pessoas com Deficiência) e exigir que as orientações e os kits de ferramentas públicos quantifiquem os resultados comerciais da inclusão. Em segundo lugar, expandir os serviços de formação e aconselhamento voltados para gestores que ajudam as PME a avaliar funções, co-projetar ajustes e medir o ROI, e direcionar os tomadores de decisão de RH onde as lacunas de conhecimento são restritivas. Além disso, alinhar os regimes de contratação pública e divulgação para recompensar a inclusão comprovada (emprego, progressão e liderança de pessoas com deficiência) na devida diligência da cadeia de valor e nos relatórios de sustentabilidade. Por fim, utilizar projetos de demonstração no setor público para normalizar o recrutamento e a progressão inclusivos e publicar indicadores comparáveis para que os empregadores possam avaliar o progresso. Estas medidas promovem um comportamento informado por parte dos empregadores, reduzem o estigma e apoiam uma correspondência eficiente no mercado de trabalho, proporcionando retornos sociais e económicos.

Bibliografia

- Aichner, T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8, 22. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00707-y>.
- Berre, S. (2025). Industry differences in employers' hiring attitudes towards disabled job seekers, and the impact of support measures. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 27(1), 1–15.
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of business and psychology*, 35(2), 135-158.
- Brucker, D. L., & Sundar, V. (2020). Job crafting among American workers with disabilities. *Journal of occupational rehabilitation*, 30(4), 575-587.
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 6-43.
- Dwertmann, D. J., Boehm, S. A., McAlpine, K. L., & Kulkarni, M. (2025). Organizational burden or catalyst for ideas? Disability as a driver of cognitive flexibility and creativity. *Administrative Science Quarterly*, 00018392251326110.
- European Commission. (2021). Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. Publications Office of the European Union. (Key figures: 50.8% vs 75% employment).
- European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, human european consultancy & Grammenos, S. (2023). European comparative data on persons with disabilities : statistics : data 2020 : summary and conclusions, Publications Office of the European Union.
- European Commission. (n.d.). Persons with disabilities – Challenges. Retrieved 21 August 2025 from European Union website: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/persons-disabilities_en
- European Commission. (2021). Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030.
- European Commission. (2024). Disability Employment Package. [Employment, Social Affairs and Inclusion](#)
- Eurostat. (2025, May 27). Employment gaps for women & people with disabilities. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250527-1> [European Commission](#)
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), 1746733.

Bibliografia

Jurado-Caraballo, M. Á., & Quintana-García, C. (2024). Disability inclusion in workplaces, firm performance, and reputation. *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.08.001>

OECD (2022), *Disability, Work and Inclusion: Mainstreaming in All Policies and Practices*, OECD Publishing, Paris,

OECD. (2023). *Using AI to support people with disability in the labour market*. OECD Publishing. (Labour-market gaps: –27 p.p.; 2.3× unemployment). [OECD](#)

Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741.

Roberson, Q. M., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778.

Roczniewska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A. B., & von Thiele Schwarz, U. (2023). Job crafting interventions: what works, for whom, why, and in which contexts? Research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic reviews*, 12(1), 10.

Samosh, D. (2021). The three-legged stool: Synthesizing and extending our understanding of the career advancement facilitators of persons with disabilities in leadership positions. *Business & Society*, 60(7), 1773–1810.

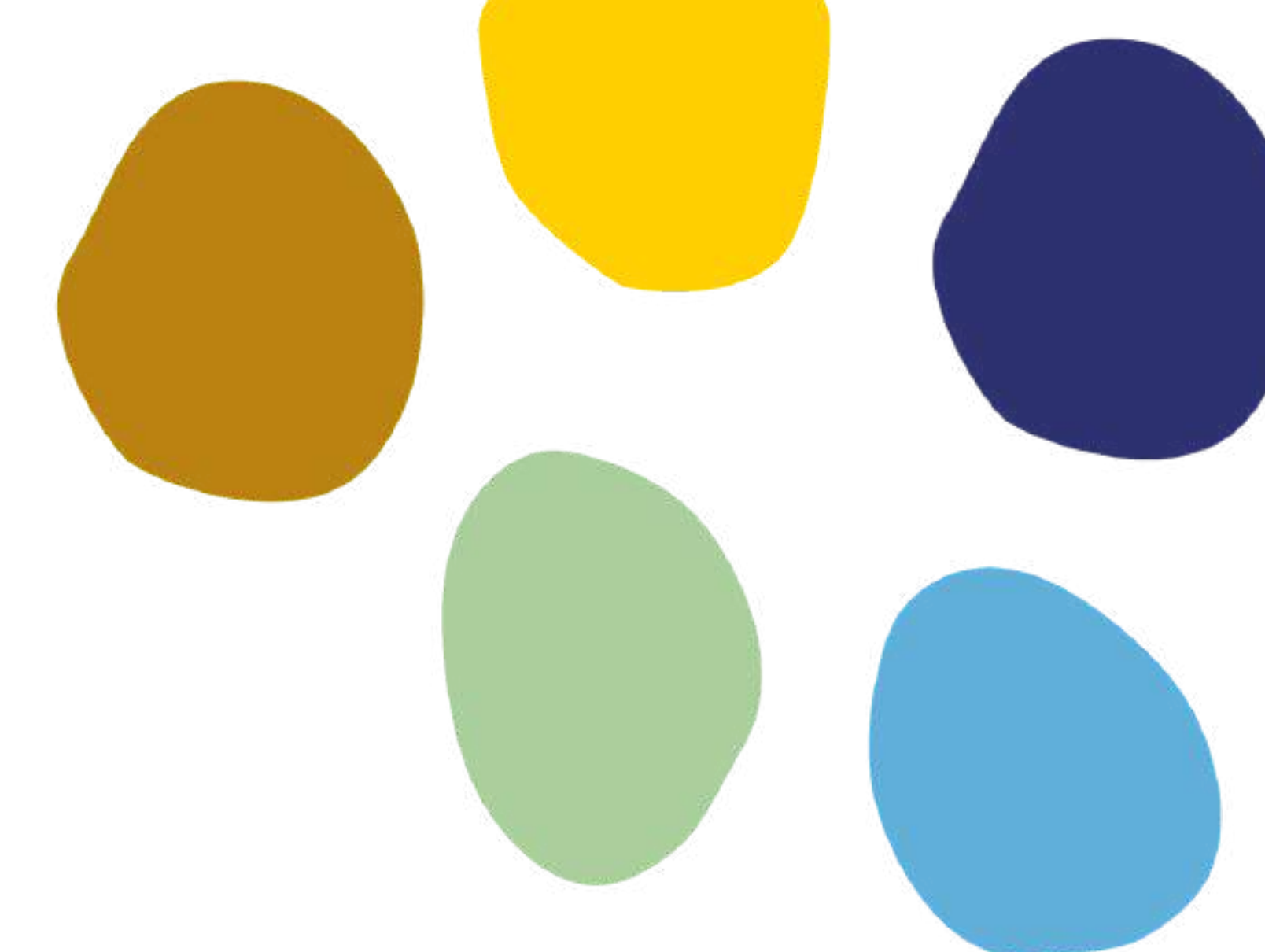
Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1471-1476.

Waltz, M., & Schippers, A. (2021). Politically disabled: Barriers and facilitating factors affecting people with disabilities in political life within the European Union. *Disability & Society*, 36(4), 517–540.

Teborg, S., Hünefeld, L., & Gerdes, T. S. (2024). Exploring the working conditions of disabled employees: a scoping review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 19(1), 2.



Leadership skills
for inclusive & diverse teams



Líderes com deficiência por mais igualdade de oportunidades no mercado de trabalho

DOCUMENTO DE POLÍTICA FIT2LEAD

Aceda a todo o material fit2LEAD, incluindo formação interativa e séries de podcasts aqui!



2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

