

Proposta de Índice de Maturidade em Gestão Inclusiva: Nova Metodologia deve Facilitar a Comunicação com as Empresas e a Definição de Estratégias e Investimentos

OSWALDO FERREIRA BARBOSA JUNIOR

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
oswaldo@ester.org.br

SIMONE COSTA NUNES

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
sinunes@pucminas.br



PROPOSTA DE ÍNDICE DE MATURIDADE EM GESTÃO INCLUSIVA: NOVA METODOLOGIA DEVE FACILITAR A COMUNICAÇÃO COM AS EMPRESAS E A DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS E INVESTIMENTOS

Resumo

Este relato técnico apresenta o processo de criação e aplicação do Índice de Maturidade em Gestão Inclusiva (IMGI), desenvolvido pela equipe do Instituto Ester Assumpção, organização social de Betim, Minas Gerais, que promove a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, assessorando empresas para o cumprimento da Lei de Cotas de trabalhadores com deficiência. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa descritiva por meio de entrevistas com a equipe do Instituto Ester Assumpção, que atua há cerca de 10 anos com o tema. O IMGI foi desenvolvido a partir da literatura sobre gestão de projetos e experiências de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A validação inicial do índice foi realizada em empresas atendidas pelo Instituto. A partir dos resultados observou-se que, com a aplicação do IMGI, a metodologia de atendimento às empresas ficou mais profissionalizada e houve maior interação da equipe do Instituto com os gestores e diretores de empresas, a possibilidade de criação de um diagnóstico mais didático da situação das empresas e a construção de um plano de ação com uma estrutura sistematizada.

Palavras-chave: Gestão Inclusiva, Pessoas com Deficiência, Gestão de Projetos Inclusivos, Lei de Cotas, Diversidade.

Abstract

This technical report presents the process of creation and application of the Maturity Index in Inclusive Management, developed by the Ester Assumpção Institute team, a social organization in Betim, Minas Gerais, which promotes the inclusion of people with disabilities in the labor market, advising companies to comply with the Quotas Law of workers with disabilities. A descriptive qualitative research was developed through interviews with the staff of the Ester Assumpção Institute, which has been working for about 10 years. The index was developed from the literature on project management and experiences of inclusion of people with disabilities in the labor market. The initial validation of the index was performed in companies served by the Institute. From the results it was observed that, with the index application, the methodology of service to the companies became more professional and there was a greater interaction of the Institute's team with the managers and directors of companies, the possibility of creating a more didactic diagnosis of the Situation of companies and the construction of an action plan with a systematized structure.

Keywords: Inclusive Management, People with Disabilities, Inclusive Project Management, Quotas Law, Diversity.



1 Introdução

O acesso ao mercado de trabalho é uma ação que permite ao ser humano desenvolver sua vida diária e construir significados para a qualidade de vida, mas esta não é a realidade vivida pelas pessoas com deficiência. A exclusão dessas pessoas em espaços de convivência é identificada em pesquisas que demonstram o alto índice de desemprego em diversos países do mundo (CIMERA, 2012; COELHO e ORNELAS, 2010; Jordán de Urríes e VERDUGO, 2007; KONIG e SCHALOCK, 1991; SUIBHNE e FINNERTY, 2014; VERDUGO e URRÍES, 2007; VÖLKER, 2014). A inclusão de trabalhadores com deficiência no Brasil pode ser considerada como desafiadora, pois apenas 40% das empresas com mais de 100 funcionários conseguem cumprir a Lei de Cotas (REIS, 2012).

Durante décadas a sociedade tratou as pessoas com deficiência como doentes, incapazes e não aptas para o mercado de trabalho. A existência de lugares especializados de atendimento como escolas especiais, oficinas protegidas e clínicas de modalidade lar-residência representa um modelo de atendimento que foi considerado importante durante décadas. O início da mudança desse paradigma surge logo após o período do pós-guerra com a promulgação da Declaração Universal dos Direitos Humanos e com o surgimento de movimentos em prol do reconhecimento da cidadania das pessoas com deficiência (ARBEX, 2013; UNIVERSITY, 2009).

O conceito de inclusão refere-se ao processo de construção de uma sociedade para todos e, portanto, os alvos de transformação são os ambientes sociais e não a pessoa. Assim, o termo inclusão não deve ser usado como sinônimo de inserção ou integração (BRASIL, 2008, p. 9). O paradigma de inclusão é formado após uma série de fatos que exigiram o cumprimento da participação dessas pessoas no contexto social. Em 1950 surgiu na Dinamarca o movimento da Normalização, que fomentou a ideia de que as pessoas com deficiência deveriam ter as mesmas condições de vida das pessoas sem deficiência (NIRJE, 1994). Na década de 1970, vários eventos importantes aconteceram, como o surgimento dos primeiros programas não segregados nos Estados Unidos, o lançamento da metodologia *Try Another Way* criada por Marc Gold, o criação dos Centros de Vida Independente, o início da Teoria dos Apoios, a adequação da legislação da educação americana que passou a exigir uma educação para todos e a metodologia do Emprego Apoiado (GARCIA et al., 2011; UNIVERSITY, 2009).

As principais mudanças ocorridas no fim do século XX foram formalizadas na Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência, promulgada pela Organização das Nações Unidas. O conceito proposto define a pessoa com deficiência como a que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2007, p. 16).

No contexto da convenção, verifica-se que a deficiência é um conceito em evolução com relação direta e indireta com os fatores ambientais, desafiando a sociedade e os profissionais que trabalham com o tema a ampliarem as bases de formulação teórica sobre as questões afetas à funcionalidade, incapacidade e saúde (BRASIL, 2008, p. 17). Desta maneira, a limitação não está mais nas pessoas, e sim na sociedade, que deve oferecer as condições necessárias para a inclusão em seus diversos ambientes.

Considerado o contexto de exclusão no trabalho vivido pelas pessoas com deficiência ao longo da história, durante cerca de 10 anos o Instituto Ester Assumpção desenvolve ações



de apoio e assessoria a empresas para implantação de processos inclusivos no ambiente organizacional. As ações desenvolvidas são: captação, qualificação e encaminhamento de candidatos com deficiência, análise de postos de trabalho, treinamento da equipe de Recursos Humanos em práticas inclusivas, sensibilização de funcionários e gestores, acompanhamento e avaliação dos trabalhadores com deficiência.

No ano de 2012, foi proposta a elaboração de uma ferramenta denominada Índice de Maturidade em Gestão Inclusiva (IMGI), cujo objetivo é medir e avaliar o nível de atitudes e ações inclusivas que uma empresa realiza na busca da construção de um ambiente organizacional que seja favorável à diversidade. Espera-se que o IMGI se torne uma tecnologia social de alto impacto nas empresas, gerando novas possibilidades de inclusão para os trabalhadores com deficiência. Apresentam-se, neste relato técnico, os procedimentos do desenvolvimento e da aplicação da ferramenta.

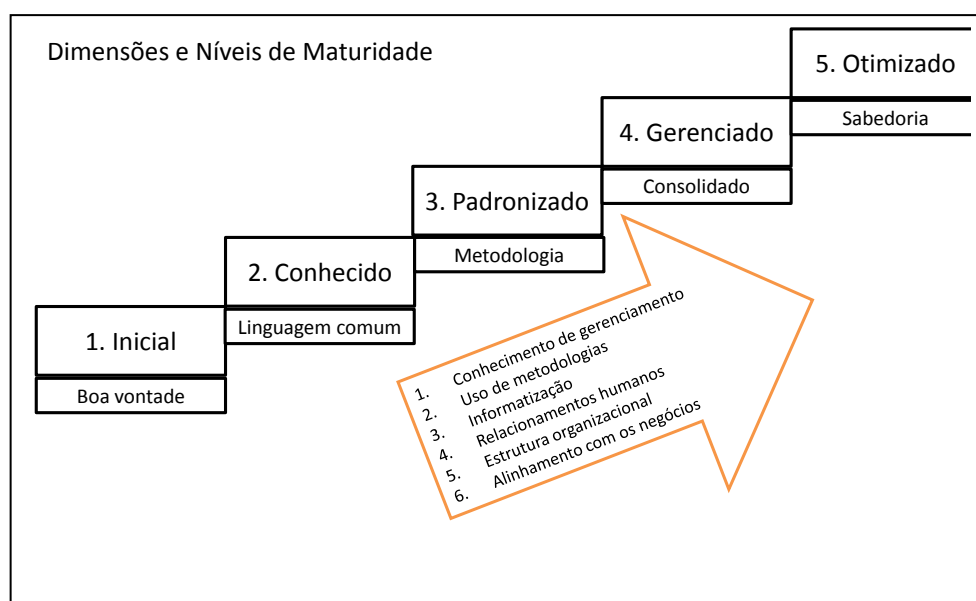
2 Referencial Teórico

A do IMGI possui duas fontes de referências que fundamentam sua estrutura geral e sistematização, sendo a primeira relacionada ao conceito de maturidade em gerenciamento de projetos (PRADO, 2008) e a segunda sobre o uso e aplicação do Gráfico de Aranha para avaliação de competências em gerenciamento de projetos (PM4NGOs, 2012).

A proposta foi utilizar os conceitos apresentados por PM4NGOs (2012) e Prado (2008) adequados à realidade do tema inclusão de trabalhadores com deficiência nas empresas para que os gestores pudessem fazer um diagnóstico geral da situação e elaborar um plano de ação que contemplasse as dificuldades encontradas no ambiente organizacional.

Prado (2008), para organizar e sistematizar a análise de maturidade, apresenta as dimensões e níveis deste processo em cinco etapas: 1) inicial; 2) conhecido; 3) padronizado; 4) gerenciado; e 5) otimizado, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Dimensões e Níveis de Maturidade



Fonte: (PRADO, 2008)



A metodologia do PM4NGOs (2012), por sua vez, apresenta as competências no gerenciamento de projetos: 1) gerenciamento de escopo; 2) gerenciamento de tempo; 3) gerenciamento de recursos; 4) gerenciamento das partes interessadas; 5) gerenciamento de riscos; 6) gerenciamento de justificativas; 7) liderança/Interpessoal; e 8) Pessoal/Autogerenciamento.

Para que o conceito de maturidade em gerenciamento de projeto proposto por Prado (2008) pudesse ser aplicado no contexto de inclusão de trabalhadores com deficiência nas empresas, foi necessária a adaptação do mapa de competências em gestão de projetos proposto pelo PM4NGOs (2012) com a construção e definição de variáveis temáticas relacionadas ao problema proposto.

As especificidades e características de um modelo de maturidade podem ser verificadas na Tabela 1, que demonstra as dimensões de maturidade, como competências técnicas, metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências comportamentais e contextuais e o alinhamento estratégico conforme cada nível de maturidade, considerando o nível mais incipiente que é caracterizado pela ausência de conhecimento e técnicas, tentativas isoladas de algum método e a boa vontade da equipe até o nível mais avançado denominado de otimizado que apresenta características de competências avançadas, metodologias otimizadas e competências maduras de uma equipe.

Tabela 1 – Características do Nível de Maturidade

Dimensões de Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Competências Técnicas	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Software Tempo	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Competências Comportamentais e Contextuais	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Forte avanço	Maduros
Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Otimizado

Fonte: (PRADO, 2008)

Desta forma, uma vez que a empresa tenha suas competências mapeadas no tema inclusão, foi possível aplicar o conceito de maturidade para que o gestor tomasse as decisões



necessárias conforme o nível identificado, contribuindo para a definição de um plano de ação interligado e sistematizado conforme cada uma das competências identificadas.

3 Metodologia

Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa descritiva, cujo método foi um estudo de caso no Instituto Ester Assumpção, para entender os principais desafios que as empresas enfrentam em relação à contratação de trabalhadores com deficiência para cumprimento da Lei de Cotas. Foram realizadas entrevistas com a equipe do Instituto Ester Assumpção, que relatou como são realizados os processos de inclusão desses trabalhadores ao longo de 10 anos de atuação na organização.

Ao longo do tempo, as principais dificuldades das empresas atendidas pelo Instituto foram registradas e compõem o conjunto de informações que contribuíram para a proposta de criação de uma ferramenta que pudesse auxiliar as empresas em tomar decisões mais efetivas em relação à implantação de um projeto inclusivo no ambiente organizacional.

A aplicação do IMGI foi realizada nas empresas atendidas pelo Instituto Ester Assumpção ao longo dos anos de 2014 e 2015, passando por diversas adequações, conforme o *feedback* que obtínhamos junto aos gestores de empresa.

As primeiras versões eram realizadas em planilhas de Excel, que, após a marcação de cada uma das respostas, gerava um gráfico. O plano de ação era elaborado em uma reunião com a equipe de Recursos Humanos da empresa para que houvesse uma maior participação e envolvimento.

Em 2015, foi desenvolvido um sistema online para registrar as informações do IMGI. Desta forma, atualmente as respostas e informações são registradas diretamente no sistema que gera o gráfico do índice e disponibiliza a opção para criação do plano de ação, conforme cada uma das 20 variáveis de análise.

4 Resultados

Durante este período de atendimento às empresas, identificou-se a dificuldade dos gestores em tratar o assunto inclusão de trabalhadores com deficiência na empresa de forma estratégica, definindo diretrizes claras, objetivos e metas para que os diversos gestores da empresa pudessem gerenciar recursos em prol do cumprimento dos indicadores de resultados estabelecidos no referido planejamento estratégico da empresa.

Após atender mais de 50 empresas e conseguir a inclusão de cerca de 250 trabalhadores com deficiência ao longo de quase uma década, buscou-se descrever as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas para conseguir cumprir a Lei de Cotas. Dentre as dificuldades, verificou-se que os gestores não possuíam uma ferramenta de gestão que pudesse demonstrar a situação geral da empresa em relação ao nível de maturidade do tipo de ações desenvolvidas para contratar e reter os trabalhadores com deficiência.

Considerando a experiência de atender várias empresas ao longo dos anos, a equipe do Instituto Ester Assumpção relacionou diversos problemas vivenciados nos processos de inclusão dos trabalhadores. Esses problemas foram classificados em cinco dimensões: 1) Gestão, 2) Práticas de Recursos Humanos, 3) Carreira, 4) Acessibilidade e 5) Aspectos legais.

Para cada dimensão, há um conjunto de variáveis de análise que detalham os diversos tipos de situações encontradas no ambiente organizacional que estão relacionados ao contexto da inclusão dos trabalhadores com deficiência. A tabela a seguir demonstra as 20 variáveis de análise propostas, conforme as respectivas dimensões:

**Tabela 2 – Variáveis de análise do IMGI**

Dimensão		Variáveis de Análise	
1	Gestão	1.1	Planejamento
		1.2	Orçamento
		1.3	Participação do setores/departamentos
		1.4	Comunicação
2	Práticas de Recursos Humanos	2.1	Recrutamento
		2.2	Seleção
		2.3	Capacitação
		2.4	Crescimento profissional
		2.5	Retenção de profissionais com deficiência
		2.6	Ações de Sensibilização
3	Carreira	3.1	Perfil de Vagas
		3.2	Promoção de cargos e funções
		3.3	Salários
		3.4	Escolaridade
4	Acessibilidade	4.1	Arquitetônica Interna
		4.2	Arquitetônica Externa
5	Aspectos Legais	5.1	Cumprimento da cota
		5.2	Tipos de Deficiência
		5.3	Multa
		5.4	TAC – Termo de Ajustamento de Conduta

Após a definição das variáveis de análise foi elaborado um conjunto de perguntas, utilizando-se o critério de uma escala *Likert*, para que os gestores pudessem identificar em qual nível a empresa se encontra no momento do diagnóstico inclusivo. A seguir, apresentamos um exemplo de pergunta da dimensão Gestão relacionada a variável Planejamento:

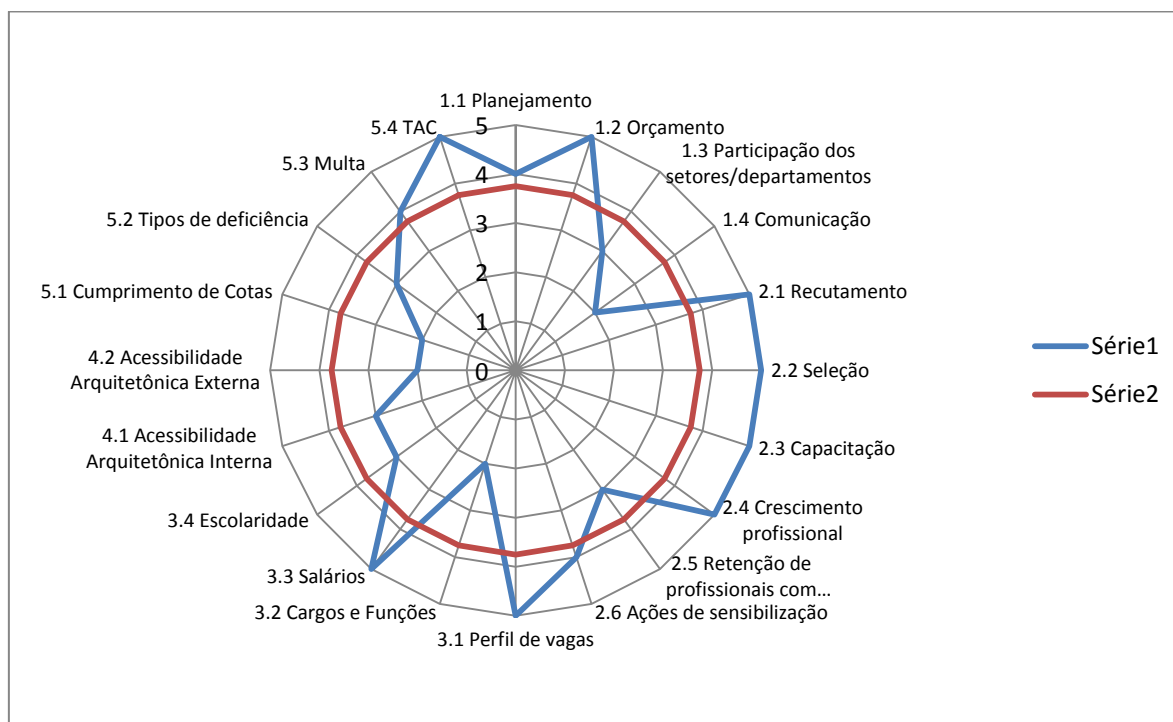
Tabela 3 – Modelo de pergunta de uma variável do IMGI

GESTÃO		
1.1 Planejamento		Em qual situação a sua empresa se encontra? Responda Sim ou Não
1	No Planejamento Estratégico da empresa não há nenhum item relacionado à inclusão de pessoas com deficiência.	
2	Não são explícitas as diretrizes no Planejamento Estratégico para inclusão de pessoas com deficiência, mas já existem discussões sobre o tema entre os gestores.	
3	Não são explícitas as diretrizes no Planejamento Estratégico, mas existem ações isoladas para inclusão de pessoas com deficiência.	
4	Existe diretrizes no Planejamento Estratégico, mas não são devidamente alinhadas e propagadas entre os gestores.	
5	No Planejamento Estratégico da empresa há "objetivos, estratégias e ações" relacionadas à inclusão de pessoas com deficiência.	



Ao tabular todas as respostas do gestor, monta-se um gráfico de radar (ou gráfico de aranha) para apresentar a situação geral da empresa:

Gráfico 1 – IMGI: Índice de Maturidade em Gestão Inclusiva



O gráfico 1 representa a adequação do gráfico de aranha utilizado na metodologia do PM4NGOs *(2012) considerando as 20 variáveis definidas como importantes para o planejamento de ações relacionadas à adequação da empresa para receber trabalhadores com deficiência.

A linha azul do gráfico representa o nível de maturidade da empresa em relação a uma determinada variável de análise. Dessa maneira, é possível que o gestor verifique quais são as variáveis que a empresa necessita priorizar para melhorar ou manter o que já está sendo realizado e analisar o nível em que a empresa se encontra. Podemos considerar que as empresas possuem níveis diferentes de maturidade para cada uma das variáveis.

A linha vermelha demonstra a média geral obtida pela empresa. A partir dessa avaliação, o gestor poderá traçar estratégias sobre quais variáveis haverá maior ou menor investimento de recursos, conforme as diretrizes gerais que a empresa possui em relação à implantação de processos inclusivos. Ressaltamos que o objetivo de analisar a média do índice esta relacionada com a capacidade do gestor identificar uma visão global dentro do contexto da empresa, pois é fundamental considerar que as variáveis no modelo são independentes.

Após a apuração do gráfico, a próxima etapa do IMGI é a construção de um plano de ação interligado a cada uma das variáveis de análise, conforme demonstrado na tabela a seguir:



Tabela 4 – Plano de Ação Geral do IMGI

Dimensão	Variável		O que faremos?	Por que fazer?	Onde faremos?	Quem fará?	Quando teremos?	Como faremos?	Quanto vai custar?
Gestão	1	1.1 Planejamento							
	2	1.2 Orçamento							
	3	1.3 Participação dos setores/departamentos							
	4	1.4 Comunicação							
Práticas de Recursos Humanos	5	2.1 Recrutamento							
	6	2.2 Seleção							
	7	2.3 Capacitação							
	8	2.4 Crescimento profissional							
	9	2.5 Retenções de profissionais com deficiência							
	10	2.6 Ações de sensibilização							
Carreira	11	3.1 Perfis de vagas							
	12	3.2 Cargos e Funções							
	13	3.3 Salários							
	14	3.4 Escolaridade							
Acessibilidade	15	4.1 Arquitetônica Interna							
	16	4.2 Arquitetônica Externa							
Aspectos Legais	17	5.1 Cumprimento de Cotas							
	18	5.2 Tipos de deficiência							
	19	5.3 Multa							
	20	5.4 TAC							



As principais percepções identificadas, após a aplicação da ferramenta do IMGI nas empresas atendidas pelo Instituto Ester Assumpção, foram:

- A utilização de uma ferramenta metodológica facilita a comunicação da equipe do Instituto Ester Assumpção com os gestores de empresa, pois conseguimos tratar o tema da inclusão de forma profissional e prática. Assim, evitamos tratar o tema como projeto de responsabilidade social, caridade e de forma assistencial;
- Após a apuração do índice na empresa, o gestor tem subsídios para discutir com os diretores da empresa sobre quais serão as estratégias adotadas eo investimento necessário para que a empresa possa cumprir a Lei de Cotas. A utilização do gráfico de aranha e do plano de ação facilita a interlocução com a diretoria por se tratar de uma linguagem gerencial;
- A utilização do IMGI possibilitará, ao longo do tempo, a comparação do índice de maturidade entre empresas e setores, para a análise e identificação de oportunidades de ações conjuntas, em rede e que possam inclusive influenciar políticas públicas;
- Em 2017, será lançada uma plataforma online para que as empresas possam, de forma voluntária, apurar o seu índice de maturidade em gestão inclusiva. Esta plataforma será disponibilizada pelo Instituto Ester Assumpção gratuitamente.

5 Conclusões

A experiência da criação e aplicação do – Índice de Maturidade em Gestão Inclusiva (IMGI) possibilitou à equipe do Instituto Ester Assumpção prestar uma assessoria às empresas de forma mais profissionalizada, possibilitando o aumento da efetividade dos projetos inclusivos implantados nas empresas.

Para as empresas, identificou-se que o IMGI possibilitará, no médio prazo, maior maturidade para enfrentar os desafios da inclusão no ambiente organizacional, gerando maior possibilidade de resultados eficientes e eficazes em relação à implantação de processos inclusivos, pois o IMGI é uma ferramenta complementar a outras metodologias como PMI, PMDPRO, PDCAe Planejamento Estratégico.

Com a divulgação do IMGI em âmbito nacional, pretende-se aumentar a aplicação da ferramenta em empresas dos mais diversos segmentos de atuação para o desenvolvimento de uma base de dados online que permita a realização de análises comparativas entre as dimensões e variáveis do índice para a construção de conhecimento sobre o tema. O compromisso social do Instituto Ester Assumpção é compartilhar estas informações com as empresas, governo e outros grupos da sociedade para a construção de estratégias que promovam maior impacto social para os trabalhadores com deficiência, tornando o IMGI uma tecnologia social acessível a todas as empresas que buscam êxito em projetos verdadeiramente inclusivos.

6 Referências

- ARBEX, D.. Holocausto Brasileiro - Vida, Genocídio E 60 Mil Mortes No Maior Hospício Do Brasil. São Paulo: Geração, 2013.
- BRASIL. *Convenção Sobre Os Direitos Das Pessoas Com Deficiência. Presidência Da República Secretaria Especial Dos Direitos Humanos*. Brasília, 2007. BRASIL. *A Convenção Sobre Os Direitos Das Pessoas Com Deficiência – Versão Comentada* – (2ª



- Edição). Brasília, 2008.
- CIMERA, R. E. The Economics Of Supported Employment: What New Data Tell Us. *Journal Of Vocational Rehabilitation*, v. 37, n. 2, p. 109-17, 2012.
- COELHO, V. P. e ORNELAS, J. Os Contributos Do Emprego Apoiado Para A Integração Das Pessoas Com Doença Mental. *Análise Psicológica*, v. 28, n. 3, p. 465-78, 2010.
- GARCIA, J. C. D. et al. . *Metodologia Do Emprego Com Apoio*. Centro Nacional de Tecnologia Assistiva. Estudos e Pesquisas para elaboração de Proposta de Implantação. Relatório de Pesquisa, 2011.
- JORDÁN DE URRÍES, F. B. -e VERDUGO, M. Á. (Empleo con apoyo: el nacimiento de una regulación muy esperada. *Alares*, p. 34-40, 2007.
- KONIG, A. e SCHALOCK, R. Supported employment: equal opportunities for severely disabled men and women. *International Labour Review*, v. 130, n. 1, p. 21–37, 1991.
- NIRJE, B. The normalization principle and its human management implications. *The International Social Role Valorization Journal*, v. 1, n. 2, p. 19-23, 1994.
- PM4NGOS. (). *Um guia para o PMD pro-gerenciamento de projetos para profissionais de desenvolvimento.*, 2012
- PRADO, D. S. do. . *Maturidade Em Gerenciamento De Projetos*. Nova Lima: INDG, 2008.
- REIS, M. C. A. D. (2012). *A gestão social e a inclusão produtiva: limites e possibilidades da ação do fórum pró-trabalho das pessoas com deficiência e reabilitadas*. Dissertação (Mestrado), Centro Universitário Una, 2012.
- SUIBHNE, N. O. e FINNERTY, K.. The Irish association of supported employment job shadow initiative : a tool for supported employment. *Journal Of Vocational Rehabilitation*, v. 41, p. 3-11, 2014.
- UNIVERSITY, E. L. (2009). *Supported Employment – A Customer Driven Approach*.
- VERDUGO, M. Á. e Urríes, F. B. J. de. (). El Futuro Del Empleo Con Apoyo. Hacia Dónde Nos Dirigimos? *Revista Española Sobre Discapacidad Intelectual*, v. 46,n n. 1. p. 39-50, 2007.
- VÖLKER, M. P. (2014). Supported employment In Argentina. *Journal Of Vocational Rehabilitation*, v. 41, p. 77-81, 2014.