

Produção Intelectual 3 O Manual Inclusive Job Design

Introdução

A Produção Intelectual 3, o Manual Inclusive Job Design, é uma das quatro produções intelectuais desenvolvidas no projeto Work4All. Destina-se a explicar aos profissionais de serviços de apoio à empregabilidade como utilizar a metodologia Inclusive Job Design para ajudar empresas a aumentar a sua eficiência e, ao mesmo tempo, a criar emprego sustentável para pessoas para quem as oportunidades de um emprego competitivo sejam limitadas, especialmente aquelas com baixa escolaridade. O manual é composto pelos materiais necessários para aplicar esta metodologia.

O projeto Work4all

O projeto Work4all visa aumentar as oportunidades de emprego no mercado de trabalho aberto para pessoas com deficiência, ao desenvolver a capacidade das organizações que lhes prestam serviços de apoio ao emprego. Este objetivo será alcançado por meio da implementação da metodologia do Inclusive Job Design e por meio do desenvolvimento de competências específicas nos profissionais da área (p. ex., especialistas em apoio ao emprego) que trabalham com pessoas com deficiência.

Um grupo cada vez maior de pessoas tem dificuldade em entrar e participar no mercado de trabalho aberto. As pessoas com deficiência e as pessoas com baixas qualificações, em particular, deparam-se com um futuro sem perspectivas reais de participarem na sociedade através de um emprego adequado às suas qualificações e competências. Estes problemas existem numa série de países e, como tal, no projeto Work4all, os profissionais dos serviços que trabalham com pessoas com deficiência procuram novas estratégias para criar mais oportunidades para que estas pessoas possam entrar e participar no mercado de trabalho.

Nova estratégia

Partimos da suposição de que uma nova estratégia, com foco no empregador e nas mais-valias para o empregador, aumentará as oportunidades para as pessoas com deficiência e com baixas qualificações formais. Isto requer uma mudança de paradigma. Esta nova estratégia de criação de empregos que beneficiem os empregadores é aquilo a que chamamos o Inclusive Job Design.

O **Inclusive Job Design** é um termo abrangente que designa um método orientado para o empregador, destinado a criar emprego sustentável para pessoas com deficiência, para quem as oportunidades de um emprego competitivo são limitadas, especialmente para aquelas com baixas qualificações e menos competências.

A metodologia do Inclusive Job Design implica o redesenho dos processos de trabalho e a análise e separação das atividades de postos de trabalho existentes por vários níveis de complexidade. O objetivo deste método é criar um Business Case atrativo para o empregador e, ao mesmo tempo, criar oportunidades de emprego inclusivo para a pessoa com deficiência. Com base nas necessidades do empregador, a metodologia implica analisar e redesenhar os processos de trabalho, identificar as tarefas de suporte e redistribuir as tarefas entre os profissionais: o pessoal altamente qualificado ficará mais disponível para desempenhar as tarefas em que é competente e qualificado.

As tarefas de suporte, para as quais o pessoal altamente qualificado é “demasiado qualificado”, serão compiladas num novo trabalho indicado para uma pessoa com deficiência, que consegue desempenhar as tarefas neste novo trabalho. O objetivo deste método é criar um Business Case atrativo para o empregador e, ao mesmo tempo, criar oportunidades de emprego inclusivo para pessoas com deficiência, para quem as oportunidades de um emprego competitivo são limitadas.

Parceria

São nove os parceiros que trabalharam em conjunto no projeto: sete organizações que prestam serviços/apoio para pessoas com deficiência (prestadores de serviços) e dois organismos especializados.

Lista de Parceiros do Projeto		
Organização	País	Função
Stichting Rea College Pluryn	Países Baixos	Prestador de serviços
Frans Nijhuis Stichting	Países Baixos	Organismo especializado
All About Quality Consultancy	Países Baixos	Organismo especializado
Valakupiai Rehabilitation Centre	Lituânia	Prestador de serviços
Instituto Don Calabria	Itália	Prestador de serviços
Fundación Intras	Espanha	Prestador de serviços
Santa Casa da Misericórdia do Porto	Portugal	Prestador de serviços
Promenaden Kongsvinger AS	Noruega	Prestador de serviços
Dafür gem. GmbH	Áustria	Prestador de serviços

Resultados e Produções Intelectuais

No projeto:

- Desenvolvemos e testámos um Curriculum para profissionais com base no conceito Inclusive Job Design;
- Criámos parcerias sustentáveis entre os profissionais/serviços de apoio ao emprego e os empregadores;
- Aprofundámos o conhecimento de estratégias ao nível do Inclusive Job Design, Responsabilidade Social Corporativa e Emprego Inclusivo para pessoas com deficiência;
- Melhorámos as competências dos parceiros para aplicarem a metodologia Inclusive Job Design;
- Desenvolvemos 4 instrumentos de apoio à implementação do Inclusive Job Design:
 1. **Instrumento de Autoavaliação** para identificar pontos fortes e pontos de melhoria que são os fatores-chave para a implementação do Inclusive Job Design;
 2. **Curriculum para especialistas no apoio ao emprego** para a implementação da metodologia Inclusive Job Design, com exemplos de boas práticas;
 3. **Manual para especialistas no apoio ao emprego** com orientações de como usar a metodologia Inclusive Job Design para ajudar empresas a aumentar a sua eficiência e criar emprego sustentável para pessoas com deficiência;
 4. **Orientações e recomendações para profissionais que trabalham no apoio à empregabilidade**. Este é um estudo sobre a viabilidade da implementação do Inclusive Job Design, sobre os facilitadores e as barreiras à implementação desta metodologia nos países/parceiros do projeto.

O Manual Inclusive Job Design

Este manual é desenvolvido no decorrer das seguintes atividades:

- A organização líder introduz a metodologia Inclusive Job Design: como analisar e criar o Business Case.
- A organização líder desenvolve um primeiro quadro de orientações para análise e criação do Business Case.
- Os parceiros do projeto testam o quadro de orientações em diferentes fases (análise e criação do Business Case).
- A organização líder desenvolve um primeiro esboço de orientações: para analisar o local de trabalho, criar um perfil profissional e aconselhar o empregador sobre o Business Case.

- Os parceiros do projeto testam o primeiro esboço de orientações: aplicam as orientações para analisar o local de trabalho, criar um perfil profissional e aconselhar o empregador sobre o Business Case.
- Os parceiros do projeto, em conjunto com a organização líder, desenvolvem a versão final.

Este manual de produção intelectual 3 é composto pelos seguintes materiais

<p>Como abordar e contactar com os empregadores</p> <p>Este documento apresenta alguns exemplos de como abordar e contactar com os empregadores.</p>	Página 1
<p>O processo técnico do Inclusive Job Design</p> <p>Este documento mostra o fluxograma do processo técnico do Inclusive Job Design.</p>	Página 3
<p>Explorar oportunidades para o Inclusive Job Design – Primeira reunião com o empregador</p> <p>Este documento contém informação sobre o que fazer na primeira reunião com um empregador, quando se exploraram as oportunidades (etapa 1 no fluxograma).</p>	Página 4
<p>Planear a análise do Inclusive Job Design</p> <p>Este documento contém uma espécie de contrato a ser usado no início de uma análise. Contém informação sobre as atribuições, o planeamento e um breve texto sobre o Inclusive Job Design (etapas 2 – 4 no fluxograma).</p>	Página 6
<p>Instruções práticas para análise do Inclusive Job Design</p> <p>Este documento apoia a realização da análise, ajudando a perceber o que fazer e como fazer (etapas 5 – 9 no fluxograma).</p>	Página 8
<p>Checklist de análise do Inclusive Job Design</p> <p>Neste documento poderá incluir todas as informações necessárias para retirar conclusões (etapas 5 – 9 no fluxograma).</p>	Página 12
<p>Títulos e conteúdos do relatório do Inclusive Job Design</p> <p>Este documento apresenta os títulos – e algumas explicações sobre o que escrever em cada título – necessários para redigir o relatório intercalar (etapa 8 no fluxograma) e as Recomendações à Empresa, que inclui o Business Case (etapa 10 no fluxograma).</p>	Página 17
<p>Desenvolver as Recomendações à Empresa e o Business Case</p> <p>Este documento apoia no desenvolvimento do Business Case (etapa 10 no fluxograma¹).</p>	Página 18
<p>Materiais Extra</p> <p>Criar um “pitch” (discurso) sobre o Inclusive Job Design</p> <p>Este documento fornece algumas dicas de como criar um “pitch” e apresenta dois exemplos de “pitch” (discurso) sobre o Inclusive Job Design para inspiração.</p>	Página 20

¹ Para duas etapas do fluxograma, não é necessária documentação de apoio. A etapa 11 será realizada pela empresa e a etapa 12 é uma etapa geral, semelhante em todos os processos de colocação.

Como abordar e contactar com os empregadores

Introdução

A metodologia Inclusive Job Design pode ter interesse para um grande número de empregadores. O importante é que os empregadores saibam da existência da metodologia. Há muitas estratégias para abordar e contactar com os empregadores. Veja a lista de exemplos como uma inspiração para quando começar a pensar em abordar e contactar com empregadores para lhes apresentar a metodologia Inclusive Job Design.

Organize eventos

- Prémio para o “melhor” empregador
 - Para incentivar os empregadores a aderir à rede de contactos da organização que presta serviços de apoio à empregabilidade
- Evento desportivo
 - Reunião entre pares para conhecerem e se darem a conhecer (networking)
 - Boas práticas de empregador para empregador
- Workshop com os empregadores
 - Para descobrir necessidades e problemas para adaptar os programas de formação e inovar nos serviços
 - Partilha de boas práticas
- Reuniões presenciais com empregadores e clientes
 - Reuniões/encontros rápidos

Atividades individuais

- Reuniões presenciais com os empregadores
 - Aprendam a conhecer-se mutuamente
 - Procure resultados rápidos
- Contacte a entidade pública da área de atuação (IEFP; GIP)
 - Construa boas relações
- Contacte os empregadores para estágios
 - Reuniões

Participe em eventos existentes

- Reunião com entidades públicas (IEFP; Câmara Municipal)
 - Para conhecer e se dar a conhecer (networking)
- Feiras de emprego
 - Para conhecer e se dar a conhecer (networking)
- Reuniões do setor
 - Avaliação das necessidades

Garanta uma visão geral clara das suas atividades

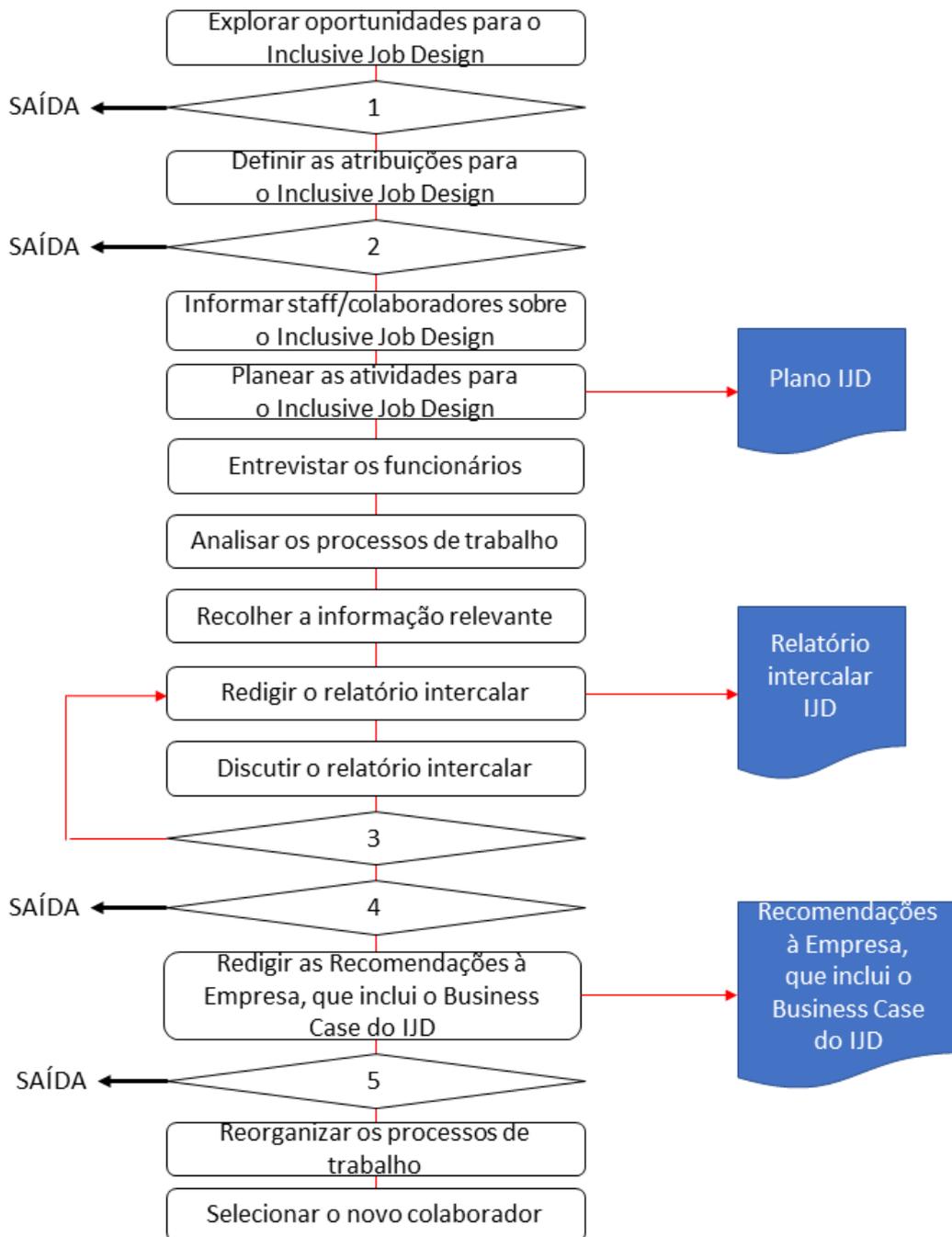
- Use um sistema de Gestão da Relação com o Cliente
- Base de dados de empresas
 - Com base na rede de contactos da equipa

Dica:

- *Trabalhe com empresas de assessoria e consultoria.*

- *Não se trata apenas de descobrir novas empresas; também é muito importante manter o contacto com as empresas que já conhece e com quem já trabalha. Faça um acompanhamento e gestão da relação.*

O processo técnico do Inclusive Job Design



- 1: A metodologia Inclusive Job Design contribui para resolver um problema da empresa?
- 2: Ambas as partes concordam com as atribuições formuladas?
- 3: A gestão quer propor ajustes?
- 4: O relatório intercalar inspira confiança para dar continuidade ao processo?
- 5: A empresa dá “luz verde” para reorganizar os processos de trabalho e contratar um novo colaborador?

Explorar oportunidades para o Inclusive Job Design – Primeira reunião com o empregador

Introdução

Terá uma conversa exploratória inicial com o empregador, na qual explorará a possibilidade de conceber postos de trabalho, numa perspetiva de criação de valor comercial, para pessoas que estejam afastadas do mercado de trabalho. Terá esta entrevista com alguém que tenha uma boa visão geral da empresa e, se possível, alguém com poder de decisão em matéria de orçamentos e postos de trabalho.

Esta conversa tem três objetivos:

- Perceber até que ponto é que existem tarefas de suporte (administrativas, logísticas e/ou organizacionais) na empresa que sejam atualmente desempenhadas por pessoas mais qualificadas ou experientes.
- Ter um primeiro panorama geral sobre a possibilidade de criar mais-valias para o empregador se o trabalho for reorganizado.
- Acordar os passos seguintes, para dar seguimento ao processo.

Preparação

Para se preparar para esta reunião, procure informação sobre a empresa.

- Verifique se nessa informação é referido algum dos possíveis indicadores de sucesso: escassez de pessoal, vagas disponíveis, funcionários com idade média alta, sujeição ao sistema de quotas.
- Verifique se a empresa tem “normas” que é necessário conhecer aquando da visita: vestuário ou calçado específicos, cartão de identificação, um dialeto específico.

A reunião

A reunião deve demorar uma hora, no máximo. Depois de uma introdução, pode iniciar a conversa sobre possíveis oportunidades para o Inclusive Job Design. Durante a conversa, vá controlando o tempo.

As questões seguintes podem ser usadas como guia:

Geral, para informação:

- O que faz a empresa/o departamento?
- Em traços gerais, quais são as principais tarefas do departamento?

Há oportunidades para implementar o Inclusive Job Design?

- O que fazem os seus colaboradores durante o dia e durante a semana?
- Os seus colaboradores desempenham tarefas que estejam abaixo do seu nível de formação? Procure tarefas de suporte (administrativas, logísticas e/ou organizacionais) que não requeiram níveis elevados de educação ou formação.

Há algum Business Case para a aplicação da metodologia Inclusive Job Design?

- Há fatores de distração que obstam a que os seus colaboradores se concentram nas principais tarefas que têm de desempenhar?
- Há tarefas que se acumulam ou que são difíceis ou impossíveis de desempenhar pelos seus colaboradores?
- Os seus colaboradores perdem muito tempo a fazer coisas que os impedem de realizar o seu “verdadeiro” trabalho?
- Prevê uma escassez de pessoal altamente qualificado ou especializado?
- Espera que os seus colaboradores fiquem satisfeitos se algumas das tarefas de suporte forem removidas do seu conjunto de tarefas de trabalho?
- Espera que a remoção destas tarefas lhes permita desempenhar melhor, mais rapidamente ou mais eficientemente as suas principais tarefas?

Questões adicionais para definir o Business Case:

- Fazem horas extraordinárias? Se sim, quantas e com que frequência?
- Trabalham com trabalhadores temporários?
- Há outras razões pelas quais a reorganização de tarefas possa ser interessante para a sua organização?
- Há colaboradores de saída, prestes a reformar-se?

Dicas gerais para esta reunião:

- Esta primeira conversa pode ter um caráter exploratório. Se o decisor estiver interessado, poderá ser necessária uma conversa extra para chegar a acordos mais concretos. Por vezes, será necessário apresentar ao conselho de administração ou a um grupo de gestores. Se depois de três visitas nada acontecer, reconsidere o início nesta empresa.
- Aspectos como o Emprego protegido/inclusivo ou a Responsabilidade Social Corporativa poderão ser estímulos para a empresa decidir agir. Descubra por si mesmo!
- Se possível, peça uma visita à empresa: dar-lhe-á uma primeira impressão de onde estão as oportunidades e uma primeira visão da cultura da empresa.
- Esclareça que o Inclusive Job Design não se trata de destruir empregos nem de despedir ninguém.
- Deixe claro que não vem com soluções, mas que está aqui para os ajudar.
- Compreenda o estilo do supervisor, para decidir como descrever o Inclusive Job Design e o que poderá oferecer.
- Certifique-se que tem um “pitch” (discurso) sobre o Inclusive Job Design.
- Certifique-se de passar uma mensagem clara sobre quem é o seu grupo-alvo.
- Discuta o papel dos sindicatos. Precisam de ser envolvidos? Como é que serão envolvidos?
- Lembre-se que: é especialista em Inclusive Job Design e que facilita o processo analisando a situação e fornecendo informação à empresa (quaisquer atividades para convencer os outros são da responsabilidade da empresa).

No final desta reunião, resuma de forma clara o conteúdo da reunião e como dar continuidade. Seja objetivo na sua associação entre as necessidades da empresa e as oportunidades para o Inclusive Job Design. Confira o seu resumo com o empregador.

Os acordos sobre os passos seguintes, para dar seguimento ao processo, estão geralmente focados em:

- Escolher um departamento: “a razão para investigar as possíveis oportunidades” e que esteja aberto a tal investigação.
- Uma segunda reunião de orientação ao nível do departamento.
- Fornecer mais informação sobre as implicações do Inclusive Job Design.
- As atividades a realizar relacionadas com a análise do Inclusive Job Design (ver planeamento).

Dicas:

- Escolha horas para as entrevistas que minimizem as interrupções de trabalho dos profissionais.
- Planeie sempre as observações após as entrevistas.

Planear a análise do Inclusive Job Design

Introdução

Quanto tiver autorização do decisor dentro da empresa para realizar uma análise através do Inclusive Job Design, as reuniões, entrevistas e observações têm de ser planeadas. Este documento inclui um calendário de planeamento (ver página seguinte). Também inclui outras duas partes importantes do processo técnico do Inclusive Job Design: a formulação das atribuições e uma breve descrição do Inclusive Job Design, que deverá usar para informar os colaboradores. No seu conjunto, este documento poderá ser assinado pelo decisor da empresa.

Breve descrição do Inclusive Job Design

O Inclusive Job Design é um termo abrangente que designa um método orientado para o empregador, destinado a criar emprego sustentável para pessoas para quem as oportunidades de um emprego competitivo sejam limitadas, especialmente aquelas com baixa escolaridade.

O Inclusive Job Design baseia-se nas necessidades e exigências do empregador. O ponto de partida do Inclusive Job Design é criar um Business Case atrativo para o empregador e, em paralelo, ajudá-lo a ser mais inclusivo. O método socialmente inovador do Inclusive Job Design envolve o redesenho dos processos de trabalho e a redistribuição de tarefas, para que o pessoal altamente qualificado possa estar mais disponível para desempenhar as tarefas em que é qualificado. Ao mesmo tempo, estas tarefas para as quais os colaboradores são “demasiado qualificados” serão compiladas em funções apropriadas para pessoas com deficiência que estejam atualmente fora do mercado de trabalho.

As atribuições

A/O **nome da empresa** autorizou a atribuição da investigação de oportunidades para a implementação do Inclusive Job Design. Esta análise foca-se em saber se é possível, dentro de departamentos e eventualmente em algumas partes da organização, reorganizar as tarefas de suporte com o objetivo de criar valor acrescentado para a empresa. As tarefas de suporte serão compiladas em um ou mais novos postos de trabalho compatíveis com os conhecimentos e as competências de pessoas para quem as oportunidades de um emprego competitivo sejam limitadas, especialmente aquelas com baixa escolaridade.

A/O **nome da empresa** decidiu realizar esta análise porque **a razão da realização da análise podem ser várias razões. Exemplos de razões: fazer uma utilização mais eficiente das competências dos atuais colaboradores, Responsabilidade Social Corporativa, problemas expectáveis no mercado de trabalho, dificuldade no preenchimento de vagas. Certifique-se que transparece claramente as palavras do decisor.**

A questão central nesta análise é **inclua sempre a questão “Quais serão os custos e benefícios de” use expressões como: reorganizar o trabalho ou implementar o Inclusive Job Design.**

Nota

Os dados recolhidos durante as entrevistas e observações são confidenciais e apenas serão divulgados com o acordo por escrito do contratante.

Planeamento

Para efetuar a análise, são planeadas as seguintes atividades:

Atividade	Nomes	Data	Horário
Primeira reunião com o supervisor	12/05/2020	10h15 – 11h15
Entrevistas com os colaboradores	14/05/2020	09h – 09h20
	14/05/2020	09h25 – 09h45
	14/05/2020	10h – 10h20
	14/05/2020	10h25 – 10h45
Observações	Departamento	17/05/2020	09h – 12h 13h – 17h
Segunda reunião com o supervisor	28/05/2020	16h – 17h
Relatório intercalar		10/06/2020	
Discussão do relatório intercalar com o supervisor e	17/06/2020	12h – 13h
Versão final do relatório da empresa		24/06/2020	

Validado por:

Em nome da empresa:

Nome:

Local e Data:

Em nome da organização que presta apoio

Nome:

Local e Data:

Instruções práticas para análise do Inclusive Job Design

Introdução

Encontrou um empregador que está interessado e tem o seu acordo para iniciar a análise. A partir de agora, chamamos a este empregador “o contratante”. Definiu as atribuições para o Inclusive Job Design, sobre quais os profissionais que serão informados, e planeou as atividades necessárias, tudo em acordo com o contratante. Agora pode começar a entrevistar e a observar. Estas orientações dão-lhe o apoio e a informação que vai precisar para conduzir as entrevistas, observar e redigir o relatório intercalar.

Preparação para a primeira reunião

Assim que houver “luz verde” da empresa para averiguar as oportunidades para o Inclusive Job Design, há um conjunto de passos que deve seguir para recolher informação e poder retirar conclusões.

Comece por uma entrevista com o supervisor, depois avance para entrevistas curtas com os colaboradores e observação. Todas as pessoas na empresa que estão ou estarão envolvidas na análise deverão ter conhecimento desta e deverá ser-lhes fornecida toda a informação relevante.

- Um ou dois dias antes de ir à empresa, confirme que estão à sua espera e se os colaboradores estão informados da sua visita. Confira também que mensagem foi enviada aos colaboradores e supervisores participantes.

A empresa poderá ter normas que é necessário conhecer aquando da visita. Podem ser normas sobre vestuário ou calçado específicos ou a necessidade de um cartão de identificação. Também podem ser aspetos culturais, dialetos específicos. O importante é estabelecer uma ponte entre a cultura da empresa e a sua visita.

- Confira normas específicas ou aspetos culturais antes da visita.

No seu plano, tem uma visão geral dos diferentes cargos e posições que vai entrevistar. Ajuda se tiver uma descrição das suas funções. Leia atentamente as descrições de funções para se preparar, para saber o que os entrevistados fazem e quais as suas principais atividades.

- Peça para lhe fornecerem as descrições de funções dos vários cargos no departamento, caso existam.

Durante as entrevistas, vai precisar de usar uma checklist. É nesta lista que todos os elementos essenciais para o Inclusive Job Design serão compilados e servir de base ao feedback e às recomendações à empresa. Parte desta checklist pode ser preenchida de antemão, como, por exemplo, o número de colaboradores e os horários de trabalho. Poderá contactar o contratante por email ou telefone para recolher esta informação.

A outra parte da checklist terá de ser preenchida durante ou logo após as entrevistas e observações.

- Preencha a checklist.
- Certifique-se de ter a checklist consigo.
- Depois de cada entrevista, verifique se tem toda a informação necessária.

Primeira reunião com o supervisor, no máximo uma hora

A entrevista com o supervisor tem três objetivos. Por um lado, é importante ganhar a confiança do supervisor e, por outro, é necessário recolher informação relevante do supervisor relativamente às oportunidades para o Inclusive Job Design. Finalmente, também é importante ajustar acordos anteriores.

- Nesta reunião, um primeiro passo será verificar o agendamento da visita guiada, dos momentos de observação, dos elementos de comunicação e das entrevistas. É importante afinar expectativas existentes.
- Depois, centre a conversa nos prós e contras do departamento.
- Para maximizar a recolha de informação que possa ser relevante, é importante estimular o supervisor a explicar o funcionamento do trabalho no departamento, o que corre bem, o que poderá ser melhorado? Comece de uma forma genérica e, durante a conversa, vá afunilando os tópicos relevantes para o Inclusive Job Design.

Questões a fazer nesta entrevista para apurar oportunidades para o Inclusive Job Design:

- Há algum trabalho que fique sempre por fazer, por ninguém ter tempo para o fazer?
- Fazem horas extraordinárias? Se sim, quantas e com que frequência?
- Que tarefas poderão requerer maior atenção?
- Trabalham com agências de trabalho temporário? De forma estrutural ou ocasional? Qual o índice de satisfação?

E:

- Os colaboradores são “desviados” das suas principais tarefas?
- Há tarefas que se acumulam pelo facto dos colaboradores não terem tempo para as desempenhar?
- Os colaboradores estão preocupados com tarefas abaixo do seu nível de formação?
- Há algum serviço que o seu departamento gostasse de prestar apoio, que não seja prestado atualmente?
- Há tarefas atualmente realizadas em que um apoio ou ajuda seria vantajoso para os seus colaboradores?
- Como descreveria o bem-estar no seu departamento? Há pressão no trabalho?
- Se pedissem aos seus colaboradores para retirarem três tarefas do seu conjunto de tarefas de trabalho com o objetivo de aumentar a rapidez, eficiência e qualidade das suas tarefas principais, que tarefas é que retirariam?

Por último, mas não menos importante:

- O que significaria para os seus colaboradores se algumas das suas tarefas fossem passadas a outras pessoas?
- Qual seria o benefício para eles, para o departamento e para a organização?

Dica:

- Confira o grau de sensibilização e simpatia para com as pessoas com deficiência.

Entrevistas com os colaboradores, 15 – 30 minutos por colaborador

As conversas com os colaboradores do departamento devem ser breves e minimizar as interrupções de trabalho. Quando falar com os colaboradores do departamento, pode usar os mesmos temas discutidos com o supervisor, agora a um nível micro com foco no entrevistado.

Certifique-se que consegue uma visão clara sobre se desempenham tarefas administrativas, organizacionais ou logísticas abaixo do seu nível de formação. E perceba se alguma vez pensam “se não tivesse de desempenhar esta tarefa, teria mais tempo para as tarefas que fazem parte das minhas atividades principais”. Pergunte também aos colaboradores quais as tarefas abaixo do seu nível de formação que gostariam de evitar e quais as que não estariam dispostos a entregar a outra pessoa.

Dicas:

- Quando estiver a organizar o agendamento, tenha em atenção o tempo que as entrevistas demoram.
- Entreviste os colaboradores durante o trabalho: assim poderá observar ao mesmo tempo.

- Esteja preparado para a questão: Porque estamos a ser entrevistados? Responda de acordo com o que foi previamente acordado com a Unidade de Tomada de Decisão (UTD), ou seja, com a pessoa/decisor que validou a investigação no âmbito do Inclusive Job Design.
- Deixe que seja o colaborador a escolher a melhor hora para a entrevista, para minimizar a interrupção.

Conversas com outras pessoas relevantes

Além do supervisor, pode haver outras pessoas na empresa com quem seja importante falar para ter uma melhor visão das oportunidades para o Inclusive Job Design. Isto deve ser discutido na primeira conversa com o empregador. Pode ser alguém do departamento de RH e/ou alguém da comissão de trabalhadores. Pode acontecer que nem todas as questões sejam relevantes em todas as conversas; é algo que deve ir descobrindo durante a conversa.

Observação

O principal objetivo das observações é perceber se há tarefas que correspondam às capacidades do grupo-alvo. Na tabela de observação da checklist, anote todas as tarefas que observar. Na parte superior da coluna, escreva o cargo do colaborador que desempenha as tarefas e indique o tempo que demora a desempenhar cada tarefa, bem como a frequência com que ela ocorre durante o dia. Por vezes as tarefas variam em tempo; nesse caso, indique uma média. Por vezes as tarefas ocorrem apenas uma vez por semana ou uma vez por mês. Informe sobre estas tarefas. Se estas tarefas exigirem muito tempo, inclua-as na sua lista, pois poderão ser potenciais tarefas para um eventual novo posto de trabalho.

Ter esta lista de tarefas realizadas diariamente, e sempre que necessário semanal ou mensalmente, é importante, pois dá-lhe informação sobre o tempo que é “libertado” se outra pessoa desempenhar parte das tarefas descritas. A sua dimensão determina se há oportunidades para colocar pessoas da população-alvo.

A matriz preenchida não só permite ver se há tarefas que correspondam ao grupo-alvo, como também deixa claro o que restará para os vários cargos/funções existentes quando estas tarefas lhes forem retiradas e forem integradas num novo posto de trabalho. Dá-lhe uma primeira visão da existência de oportunidades e, existindo, das áreas onde se encontram essas oportunidades e do que isso poderá significar para os atuais colaboradores.

Use a última coluna (“Possíveis circunstâncias de influência”) para descrever fatores que possam influenciar a capacidade dos candidatos de desempenhar a tarefa: fatores de risco. Pense em fatores como:

- Complexidade do trabalho
- Nível de independência na realização do trabalho
- Nível de competências sociais
- Trabalho com prazos e picos de produção
- Velocidade operacional
- Frequência de ocorrência de falhas ou interrupções
- Exigências físicas do trabalho

Na coluna “Tarefas de suporte”, assinale as tarefas que podem ser removidas por não requererem níveis elevados de educação ou formação.

Na coluna “Fácil de remover”, assinale as tarefas que podem ser removidas sem causar interrupções dos principais processos de trabalho.

Segunda reunião com o supervisor

Depois das entrevistas e observações, e depois de preencher a checklist, terá uma segunda reunião com o supervisor. Para esta reunião, deverá redigir um relatório intercalar (ver “Títulos e conteúdos do relatório do Inclusive Job Design”).

Um primeiro objetivo desta reunião é verificar se a informação recolhida está em linha com a visão do supervisor. Um segundo objetivo é “guiar” o supervisor nesta nova forma de pensar: pensar na reorganização das tarefas e na criação de novos perfis ao nível de trabalhos de apoio e suporte, com vista a criar oportunidades para pessoas que estão afastadas do mercado de trabalho. Por outras palavras, guiar o supervisor na

metodologia Inclusive Job Design. Ao incluir o supervisor neste brainstorming, está a criar responsabilização, que é muito importante no processo de tomada de decisão.

Outra coisa: juntar mais pessoas da empresa a esta reunião (por exemplo, os RH ou o decisor da empresa) pode ter uma importância estratégica. Poderá sempre sugeri-lo ao supervisor durante a análise; isso facilitará o processo de tomada de decisão.

Na primeira parte desta reunião, serão revistos os seguintes tópicos:

- Observações gerais sobre os resultados, com foco no Inclusive Job Design.
- Verificação da lista de tarefas: está de acordo com a perceção do supervisor?
- Verificação da lista de tarefas consideradas passíveis de serem realizadas por outra pessoa, menos qualificada: está de acordo com a perceção do supervisor?
- Brainstorming sobre as horas “libertadas” aos colaboradores qualificados: o que vão fazer nesse tempo?
- Brainstorming sobre o Business Case: quais os benefícios para os colaboradores poderem fazer outras coisas (mais relacionadas com as suas principais tarefas), para o departamento e para a empresa?

Na segunda parte, é chegado o momento das conclusões:

- Conclusão sobre as reais oportunidades para implementar a recém-criada divisão de tarefas.
- Conclusão para terminar esta análise, ou ...
- Conclusão sobre as tarefas que fariam parte de um novo posto de trabalho e o perfil e descrição de funções deste novo posto de trabalho.
- Conclusão sobre os benefícios esperados desta recém-criada divisão de tarefas para os atuais colaboradores, o departamento e a empresa.
- Verifique se é necessária informação adicional para completar a checklist e redigir as Recomendações à Empresa.

A reunião termina com a definição de prazos para redação e entrega das Recomendações à Empresa, que inclui o Business Case.

Dicas:

- Por vezes poderá ouvir e observar “coisas”. Podem ser qualquer coisa, como ver um colaborador muito entusiasmado por ir orientar um novo colaborador que está afastado do mercado de trabalho, ou ver uma sala suja e saber que a empresa tem contratado um serviço de limpeza externo. Seja como for, pense se isso é relevante para a implementação do Inclusive Job Design. Se sim, escreva-o objetivamente como um tópico extra a ter em atenção para feedback.
- A informação sobre as oportunidades provém, parcialmente, dos perfis profissionais dos atuais colaboradores. Na maioria dos casos, os perfis de trabalho apenas descrevem as principais tarefas, sem mencionar muitas das tarefas “simples”. Como tal, retirá-las da função não faz nenhuma diferença no perfil profissional. Use o exemplo de impressão de documentos, que com grande probabilidade faz parte do seu trabalho, mas muito possivelmente não é reconhecido na descrição das suas funções. É importante ter os vários perfis profissionais de todos os cargos envolvidos.
- Poderá ser útil ter um mapa do departamento. Especialmente se a logística fizer parte das tarefas dos atuais colaboradores, é importante saber se essas tarefas logísticas tiram muito tempo ao pessoal mais qualificado.
- Escolha atividades que não interrompam os fluxos de trabalho existentes dos atuais colaboradores.

Novo posto de trabalho

Descreva as tarefas escolhidas, crie o perfil por conhecimentos, competências e atitudes e indique quantas horas por semana serão necessárias para a realização do trabalho (pelo seu grupo-alvo).

Dicas:

- Na criação do novo posto de trabalho, tenha em mente os seus clientes.
- Envolve os atuais colaboradores na discussão das características dos candidatos que vai propor.

Checklist de análise do Inclusive Job Design

Todas as informações relevantes poderão ser compiladas numa série de tabelas, que facilitarão a formulação de conclusões sobre as oportunidades para implementar o Inclusive Job Design na empresa.

Preparação	
Recolha esta informação antecipadamente, se possível. Contacte a sua pessoa de referência.	
Nome e descrição da empresa	
Nome e descrição do departamento a analisar	
Número de colaboradores	
Horários de trabalho da parte revelante da empresa	
Principais processos de trabalho da parte relevante da empresa / do departamento	
Outros	

Primeira reunião com o supervisor. Data:		
Na reunião com o supervisor, devem ser descritos os seguintes elementos:		
Principais processos de trabalho do departamento		
Aspetos gerais mencionados pelo supervisor		
Verificar e ajustar o agendamento		
Papel do sindicato		
Verificar disponibilidade de:	Mapa	
	Perfis profissionais	
	Relatório anual da empresa	
	Planeamento da empresa a longo prazo	
	Outros relatórios relevantes (projetos, planos de mudança, etc.)	
Verificar e celebrar acordos sobre segurança de dados, confidencialidade, acordos específicos, código de ética, etc.		

Primeira reunião com o supervisor. Data:

Checklist de possíveis indicadores de relevância para o Inclusive Job Design

Na conversa com o **supervisor**, deverá ser usada uma lista de indicadores para apurar oportunidades para o Inclusive Job Design. Preencha este formulário para recolher essas informações.

Indicador	Âmbito / Observações
Tarefas que continuam por fazer	
Trabalho de horas extraordinárias	
Tarefas essenciais que requerem maior atenção	
Trabalhadores temporários	
Tarefas que interferem durante o desempenho de tarefas principais	
Tarefas que se acumulam (há pouco tempo para as realizar)	
Tarefas abaixo do nível de formação e experiência dos colaboradores	
Tarefas que podem ser propostas (não realizadas atualmente)	
Tarefas em que uma ajuda extra seria útil	
Tarefas que o profissional ficaria satisfeito se outra pessoa assumisse, pois melhoraria o seu trabalho	
Impressões do supervisor sobre o bem-estar e satisfação na empresa, da pressão no trabalho	
Necessidades específicas: nível de formação, questões de segurança	
Se for possível reorganizar o trabalho, quais as impressões do supervisor da possibilidade de ser necessária alguma orientação?	

Entrevistas com os colaboradores	
Entrevistas com os colaboradores. Cargo: Data:.....	
Checklist de possíveis indicadores de relevância para o Inclusive Job Design	
Na conversa com os colaboradores do departamento , deverá ser usada uma lista de indicadores para apurar oportunidades para o Inclusive Job Design. Preencha este formulário para recolher essas informações.	
Indicador	Âmbito / Observações
Tarefas que continuam por fazer	
Trabalho de horas extraordinárias	
Tarefas essenciais que requerem maior atenção	
Tarefas que intervêm durante o desempenho de tarefas principais	
Tarefas que se acumulam (há pouco tempo para as realizar)	
Tarefas abaixo do nível de formação e experiência do colaborador	
Tarefas que podem ser propostas (não realizadas atualmente)	
Tarefas em que uma ajuda extra seria útil	
Tarefas que o colaborador ficaria satisfeito se outra pessoa assumisse, pois melhoraria o seu trabalho	
Qual seria o benefício/ganho para si, para o departamento e para a empresa?	
Impressões sobre o bem-estar e satisfação na empresa, da pressão no trabalho	
Como poderia ser prestada uma possível orientação? Estaria interessado ou há alguém que recomende?	

Feedback ao supervisor Após a conclusão dos formulários, é expectável que tenha uma melhor visão das oportunidades para o Inclusive Job Design. Na sua segunda conversa com o supervisor, discuta esta visão. Use este formulário para se preparar.	
Antes da reunião: Tópicos a ter em atenção para feedback	
<i>Observações gerais sobre os resultados, com foco no Inclusive Job Design</i>	
<i>Verificar tarefas: estão de acordo com a perceção do supervisor?</i>	
<i>Verificar tarefas consideradas passíveis de serem realizadas por outra pessoa, menos qualificada: estão de acordo com a perceção do supervisor?</i>	
<i>Brainstorming sobre as horas "libertadas" aos colaboradores qualificados: o que vão fazer nesse tempo?</i>	
<i>Qual seria o benefício/ganho para o departamento e para a empresa?</i>	
<i>Brainstorming sobre o Business Case: possíveis custos e possíveis benefícios</i>	
<i>Conclusões sobre as reais oportunidades para implementar a recém-criada divisão de tarefas.</i>	
<i>Conclusões sobre a primeira noção de tarefas que fariam parte de um novo posto de trabalho e o perfil e descrição de funções deste novo posto de trabalho</i>	
<i>Conclusões sobre uma primeira estimativa dos benefícios esperados</i>	
<i>Verificar que informações adicionais são necessárias para preencher a checklist</i>	
Outros tópicos a ter em atenção:	

Títulos e conteúdos do relatório do Inclusive Job Design

Estes títulos podem ser usados no relatório intercalar e nas Recomendações à Empresa. Lembre-se de alterar o nome do documento, de “relatório intercalar” para “Recomendações à Empresa”.

Introdução

Forneça informação sobre as motivações do empregador para efetuar a análise. Certifique-se de usar as palavras do empregador.

Inclusive Job Design

Descreva brevemente a metodologia Inclusive Job Design.

Contexto

Forneça informação relevante sobre elementos no contexto que poderão ter influência na realização da análise ou na eventual implementação. Pense em fusões, escassez de pessoal, futuras mudanças, etc.

Breve descrição da empresa e do departamento

Indique o tipo de organização, âmbito, visão, missão, tipo de trabalho, produção, etc. Descreva o departamento: quem são as pessoas que trabalham no departamento, o que fazem.

Processos de trabalho e principais tarefas

Descreva os processos de trabalho. Faça uma distinção entre os principais processos de trabalho e os processos de trabalho de suporte. Seja genérico, não demasiado específico. Se for importante ser mais específico, pode fazê-lo num anexo.

Oportunidades para o Inclusive Job Design

Comece por formular as questões. Descreva as respostas às questões identificadas, com base nas motivações do empregador. Certifique-se de usar as palavras dos entrevistados.

Conclusões com base nas entrevistas, na visita guiada à empresa e na observação

Descreva as suas conclusões por tópicos. Apresente os indicadores dos resultados esperados após a implementação do Inclusive Job Design. Tenha atenção à linguagem: deve usar a linguagem comum do empregador. Centre-se apenas em conclusões que sejam relevantes para o empregador.

Observações e informações complementares

Descreva outros aspetos que seja relevante mencionar, relacionados com a colocação de pessoas do seu grupo-alvo. Descreva também os aspetos da legislação nacional que possam ter influência.

Conclusão

Escreva a sua conclusão. Comece por descrever as oportunidades para o Inclusive Job Design e não se esqueça de fazer referência às motivações do empregador. Se existirem oportunidades, descreva a mudança no conjunto de tarefas de trabalho dos atuais colaboradores e forneça alguns detalhes do emprego criado.

Business Case

Descreva os possíveis custos e benefícios, sempre que possível, traduza em dinheiro (os outros custos e benefícios por extenso).

Perfil profissional

Descreva o perfil profissional do novo posto de trabalho.

Fontes de informação

Indique todas as fontes de informação usadas para redigir este relatório.

Desenvolver as Recomendações à Empresa e o Business Case

Introdução

Quando investigar as oportunidades para o Inclusive Job Design, a perspetiva do empregador é fundamental. Isto significa que, em todos os casos, deve perceber o que ganhará o empregador se o trabalho for reorganizado. É aqui que começa o Business Case²: O que é que se passa na empresa e em que medida é que a empresa pode beneficiar da aplicação da metodologia Inclusive Job Design?

Depois é realizada a análise, com a informação apropriada para discutir o impacto da reorganização do trabalho dos atuais colaboradores e criar novos postos de trabalho para pessoas que estão afastadas do mercado de trabalho. A próxima atividade é calcular os custos e benefícios se implementar o Inclusive Job Design. O cálculo consiste numa conversa com o supervisor, em que são discutidos os resultados e possíveis benefícios. Esse cálculo pode acontecer no decorrer da segunda reunião com o supervisor (se os resultados, custos e benefícios forem muito claros) ou após a segunda reunião com o supervisor (se precisar de mais tempo e/ou informação para calcular os custos e benefícios).

O ponto de partida para esta conversa é:

- Sabemos o que se passa
- Sabemos o que mostra a análise
- Sabemos que tarefas poderão ser retiradas dos atuais conjuntos de tarefas de trabalho dos colaboradores

Primeiro tópico a discutir: Que benefícios espera obter?

Possíveis questões a discutir:

- Quem faz o trabalho atualmente?
- O que fará este colaborador quando deixar de ter de fazer este trabalho?
- Qual é o benefício para a pessoa se deixar de fazer este trabalho se outra pessoa o fizer?
- Qual é o benefício para o departamento e para a empresa se o trabalho for reorganizado?

O supervisor indica quais os benefícios ou vantagens diretos e indiretos possíveis da reorganização do trabalho. Exemplos de **benefícios diretos** incluem poupanças em termos de custos de mão-de-obra, trabalho temporário e horas extraordinárias ou melhorias em termos de produtividade, qualidade e pressão no trabalho. Os **benefícios indiretos** podem incluir os efeitos nos funcionários, como uma maior satisfação ou motivação no trabalho.

Em conjunto com o supervisor, deve tentar, tanto quanto possível, traduzir os benefícios em benefícios financeiros. Traduzir os benefícios diretos em dinheiro é geralmente mais fácil; os benefícios indiretos por vezes requerem mais passos para poderem ser estimados financeiramente. Uma solução poderá ser definir indicadores claros que serão medidos após a implementação. Por exemplo, a satisfação dos funcionários poderá levar a um menor absentismo por doença ou a uma menor mobilidade, o que poderá ser visto nos números da empresa um ano após a implementação do Inclusive Job Design.

Faça questões abertas enquanto os indicadores dos resultados expectáveis não forem revelados.

Segundo tópico a discutir: Quais os custos expectáveis?

Possíveis questões a discutir:

- Como será o conjunto de tarefas de trabalho do novo colaborador que está afastado do mercado de trabalho?
- Qual o número de horas de trabalho do novo colaborador?

² Ver também: As sete etapas do Business Case.

- Quais os custos de contratar o novo funcionário?
 - o Em salário
 - o Em orientação
 - o Em adaptações

A sua proposta não traz só benefícios; também acarreta custos salariais com o colaborador na nova posição. O governo concede vários subsídios salariais aos empregadores que contratem pessoas de grupos desfavorecidos. Estes subsídios podem ser incluídos no cálculo dos custos salariais.

Os maiores **fatores de risco** são as limitações ou características associadas a colaboradores com alguma distância do próprio mercado de trabalho, por exemplo, a necessidade de mais tempo de familiarização, formação ou orientação.

Uma melhor compreensão dos riscos oferece melhores oportunidades de resposta, por exemplo, disponibilizando instrumentos ou apoio para limitar esses riscos. Alguns exemplos: coaching/orientação profissional, estágios de experiência profissional e outras formas de aprendizagem no local de trabalho. Muitas vezes, o empregador pode beneficiar de uma compensação (parcial) pela utilização destes instrumentos e deste apoio. Depois de descrever e quantificar os custos e benefícios da sua proposta, faça o mesmo para os riscos e refira como pretende limitar esses riscos.

Comparar os custos e os benefícios: como é a situação agora e como será no futuro?

Por fim, os cálculos permitirão mostrar se os benefícios da implementação do Inclusive Job Design compensam os custos e os riscos. Para o supervisor e/ou o decisor, é chegado o momento de decidir se é para continuar e dar início aos processos seguintes: contratar uma pessoa e preparar o departamento. Quanto mais os custos e benefícios puderem ser expressos em números, mais concreto será a perceção da diferença entre o presente e o futuro, o que ajuda no processo de tomada de decisão. É por isso que, se o Inclusive Job Design for implementado, ambas as situações devem ser descritas: a **situação atual** e a **situação futura**.

Consoante a situação, as mudanças podem estar relacionadas com várias coisas:

- Redução do número de horas gastas pelos colaboradores que atualmente realizam o trabalho
- Redução da utilização de colaboradores contratados via agências de trabalho temporário ou agências interinas
- Redução do número de horas extraordinárias
- Aumento da produtividade
- Melhoria do bem-estar
- Redução da carga de trabalho
- Nova gama de produtos ou serviços
- Acréscimo de horas ao colaborador que vai realizar o trabalho
- Custos associados aos novos colaboradores: em horas de assistência interna

Os aspetos supracitados são os mais comuns. Discuta estes aspetos com o supervisor para perceber se estes aspetos fazem parte do Business Case ou se há outros aspetos importantes. Discuta também as oportunidades a longo prazo, se não existirem oportunidades a curto prazo. É importante identificar indicadores com a empresa, para poder fazer um acompanhamento do processo e apresentar resultados.

Crie uma tabela com a situação atual do lado esquerdo e a situação futura do lado direito. Inclua todos os custos e benefícios atuais e futuros. Os valores que inserir para a situação atual e para a nova situação devem basear-se, tanto quanto possível, em números. Os custos do novo colaborador são sempre passíveis de ser representados em números; já os benefícios da nova situação podem não ser (se assim for, expresse-os por palavras). Com os custos e benefícios representados em números, o empregador consegue ter uma imagem mais concreta da diferença entre o presente e o futuro, o que ajuda no processo de tomada de decisão.

Criar um “pitch” sobre o Inclusive Job Design

Introdução

Um “pitch de elevador” (discurso rápido) pode ser uma das formas mais simples, e ao mesmo tempo mais poderosas, de explicar o seu “negócio” e aquilo que poderá interessar ao seu ouvinte. É uma visão geral do seu negócio/ideia e deve demorar exatamente o tempo que demora uma viagem de elevador considerada normal.

Quando explicar a metodologia Inclusive Job Design a um ouvinte interessado, há alguns aspetos que podem ajudá-lo a formular o seu “pitch” (discurso).

Conheça o seu público

Se conseguir induzir o seu público a falar primeiro para poder saber algo sobre ele e sobre os seus pontos sensíveis, isso poderá ajudá-lo a adaptar o seu “pitch” às necessidades do seu público. Quanto mais se dirigir às necessidades do seu ouvinte, maior a probabilidade de o aliciar a querer saber mais sobre o seu negócio/ideia.

Menos é mais

Há uma tendência natural para querer dizer tudo sobre o seu negócio/ideia, mas quando começar a entrar no território do monólogo, corre o risco de aborrecer ou entediar o seu ouvinte. Seja conciso e prenda o ouvinte com informação que naturalmente o levará a fazer perguntas sobre o seu negócio/ideia. Uma vez mais, descrever os benefícios do seu negócio/ideia em vez das características pode ajudar.

Conduza a conversa com “ganchos”

Um “gancho” é uma afirmação cativante que prende a atenção. O seu “gancho” pode ser uma questão, como “Tem dificuldade em encontrar pessoal qualificado?”, ou uma afirmação de benefício, como “Ajudo empresas a serem mais produtivas com menos orçamento e, ao mesmo tempo, a serem mais inclusivas”. Só de dizer isto, é provável que o seu ouvinte lhe pergunte como é que faz isso.

Crie oportunidades para dar seguimento

O melhor é ter um meio para dar seguimento. Termine sempre a conversa dando ao seu ouvinte algo para fazer que lhe permita contactá-lo novamente no futuro.

Pratique, pratique, pratique

Não se limite a escrever e a ler o seu “pitch”; ensaie em voz alta e pratique. Tem de soar natural quando o disser. Quando a oportunidade chegar, vai querer que o “pitch” flua como se fosse uma parte natural da conversa. Se não conseguir que saia de uma forma fluida, reescreva-o.

Dois exemplos de “pitch” sobre o Inclusive Job Design

Eu crio um impacto comercial positivo nas empresas e empregos sustentáveis para pessoas com deficiência. Em muitas empresas, as pessoas estão a desempenhar tarefas que estão fora da sua área de trabalho. Estas tarefas extra roubam-lhes muitas vezes tempo do seu trabalho principal, custam dinheiro e criam frustração. Utilizando uma metodologia pensada para este efeito, conseguimos atenuar estes fatores negativos.

A empresa comanda todo o processo; eu apenas ajudo a redesenhar os processos de trabalho e crio soluções alternativas para as tarefas mais simples. Ao fazer isso, é possível criar empregos sustentáveis para pessoas com deficiência, que têm as competências necessárias para realizar algumas das tarefas que hoje em dia são realizadas por pessoas da equipa, e também contribuir para aumentar os lucros da empresa.

Eu redesenho postos de trabalho. O que faço é aliviar as pessoas das tarefas mais simples, o que lhes deixa mais tempo para as tarefas importantes que só podem ser realizadas por especialistas. Ao fazer isso, estou a ajudar a criar novos postos de trabalho que podem ser ocupados por pessoas com deficiência, o que não só promove a inclusão social como também aumenta os lucros da empresa.