



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



APAE DE SETE LAGOAS: RELATO SOBRE O CENÁRIO E ANÁLISE INSTITUCIONAL, NA PERSPECTIVA DE SEUS STAKEHOLDERS

*APAE OF SETE LAGOAS: REPORT ON THE SCENARIO AND INSTITUTIONAL ANALYSIS
FROM THE PERSPECTIVE OF THE STAKEHOLDERS*

JOSÉ EDSON LARA

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

LIZA KAMEI RODRIGUES

LUIZ RODRIGO CUNHA MOURA

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA

RONALDO LAMOUNIER LOCATELLI

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



APAE DE SETE LAGOAS: RELATO SOBRE O CENÁRIO E ANÁLISE INSTITUCIONAL, NA PERSPECTIVA DE SEUS STAKEHOLDERS

Objetivo do estudo

Propor e analisar um modelo capaz de caracterizar e avaliar a percepção de stakeholders da APAE de Sete Lagoas (APAE-SL), identificando o nível de envolvimento destes grupos com a instituição.

Relevância/originalidade

Este estudo reflete uma oportunidade de se olhar a sustentabilidade social pela convivência com pessoas com deficiências, através de stakeholders institucionais. Este tema é relevante tanto para a literatura, quanto para a gestão de organizações (ONGs).

Metodologia/abordagem

Realizou-se uma pesquisa descritiva qualitativa, com seis profissionais, via análise do discurso e quantitativa, com uma amostra de 213 familiares da APAE-SL, de um total de 687 assistidos, com tratamentos estatísticos de modelagem de equações estruturais, para se estudar os construtos e variáveis

Principais resultados

Conclui-se que as avaliações de “funcionários e atendimento” superam as avaliações sobre a “infraestrutura” da instituição. Ademais, a opinião a respeito dos diversos aspectos estudados sobre a instituição após conhecer a APAE é melhor do que a impressão que se tinha antes de conhecê-la.

Contribuições teóricas/metodológicas

Teoricamente este relato contribui analisando um conjunto de construtos e variáveis que podem ser evoluídos para um modelo validado, capaz de demonstrar com profundidade as relações entre os stakeholders das APAEs e outras instituições. Metodologicamente a contribuição consiste na aplicabilidade de estatísticas robustas para estudos científicos.

Contribuições sociais/para a gestão

A compreensão da evolução de ONGs e de seus stakeholders a um mundo muito mais complexo, inteligente e sofisticado justifica a realização de um trabalho que efetivamente seja contributivo gerencialmente. Socialmente este relato pretende contribuir trazendo clareza e facilitando empregabilidade e o desenvolvimento de novas atividades.

Palavras-chave: APAE, Inclusão Social, Stakeholder, Pessoa com Deficiência



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



APAE OF SETE LAGOAS: REPORT ON THE SCENARIO AND INSTITUTIONAL ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF THE STAKEHOLDERS

Study purpose

To propose and analyze a model capable of characterizing and evaluating the perception of stakeholders of APAE in Sete Lagoas (APAE-SL), identifying the level of involvement of these groups with the institution.

Relevance / originality

This study reflects an opportunity to look at social sustainability through living with people with disabilities, through institutional stakeholders. This theme is relevant both to the literature and to the management of organizations (NGOs).

Methodology / approach

A qualitative descriptive research was carried out, with six professionals, via discourse and quantitative analysis, with a sample of 213 family members of APAE-SL, from a total of 687 assisted, with statistical treatments of structural equation modeling, in order to study the constructs and variables.

Main results

It is concluded that the evaluations of “employees and attendance” exceed the evaluations on the “infrastructure” of the institution. In addition, the opinion about the various aspects studied about the institution after knowing APAE is better than the impression one had before meeting it

Theoretical / methodological contributions

Theoretically, this report contributes by analyzing a set of constructs and variables that can be developed into a validated model, capable of demonstrating in depth the relationships between the stakeholders of APAEs and other institutions. Methodologically, the contribution consists in the applicability of robust statistics for scientific studies.

Social / management contributions

Understanding the evolution of NGOs and their stakeholders towards a much more complex, intelligent and sophisticated world justifies the performance of work that is effectively managerial contributory. Socially, this report aims to contribute bringing clarity and facilitating employability and the development of new activities.

Keywords: APAE, Social inclusion, Stakeholder, Disabled Person



1. Introdução: contexto do tema e propósitos do relato.

1.1 Sobre o contexto

A gestão de projetos sociais tem se manifestado como um tema fundamental no contexto da estratégia corporativa e institucional em todo o mundo mais desenvolvido, notadamente a partir do início do século XXI. As organizações vão se tornando cada vez mais complexas, inteligentes, sofisticadas e atuantes em conexões de negócios e atividades, em decorrência das novas demandas sociais, dos novos parâmetros de competitividade, das novas tecnologias e das novas estratégias de gestão. A intensa dinâmica dos negócios vai requerendo a consideração e adoção de novos propósitos e processos gerenciais, tanto em setores privados, como públicos e até das organizações não governamentais (ONGs). Neste contexto, é natural que o próprio mercado disponibilize tecnologias gerenciais, especialmente a gestão de projetos corporativos, que objetivem a consecução de eficácia e eficiência, tão necessários às demandas sociais e da competitividade, especialmente na atuação com stakeholders mais influentes. Assim, estes temas mostram presenças crescentes no contexto dos negócios (Carvalho e Rabechini Jr., 2017).

Na literatura internacional e brasileira, a presença do tema gestão de stakeholders, incluindo nas ONGs, vem aumentando intensamente. Observa-se que periódicos científicos, técnicos e midiáticos de interesse geral vem abordando o tema, cada um ao seu propósito e formatos. A importância social da inclusão de indivíduos e comunidades, igualmente, vem sendo reconhecida por atores determinantes de políticas públicas, regulação e legislação, bem como pela sociedade (Mazzotta & D'antino, 2011) e (Silva, Oliveira & Silva, 2018).

A Inclusão social consiste em oferecer oportunidades iguais às do restante da população para todas as pessoas que, por período provisório ou permanente, possuam necessidades especiais. Tais necessidades podem ser resultantes de condições atípicas, como as deficiências mentais, físicas, múltiplas, dificuldades de aprendizagem, insuficiências orgânicas, transtornos mentais ou outras (Sasaki, 1999). Falar de inclusão social remete, inevitavelmente, ao seu oposto: a exclusão social. As práticas sociais em todas as culturas passam por quatro fases, não necessariamente ocorrendo ao mesmo tempo em todos os países. Primeiramente a exclusão social, em que as pessoas portadoras de deficiência eram totalmente suprimidas da sociedade, por se acreditar que não tinham utilidade ou eram incapazes para trabalhar. Na segunda fase tem-se o atendimento segregado, em que instituições passam a realizar serviços de atendimento especializados por tipo de deficiência, uma vez que não se aceitava que a pessoa com deficiência (PCD) tivesse acesso aos mesmos serviços que as demais (Sasaki, 1999). Neste momento as pessoas eram, muitas vezes, internadas definitivamente em instituições, e isto significou um progresso humanitário e, com o objetivo de ir contra a prática da segregação, ocorre a fase da integração social, ou a terceira fase (Vivarta, 2003). Esta tem o intuito de inserir a pessoa com deficiência nos processos da sociedade, como a educação, lazer, trabalho e família (Sasaki, 1999). Ela propõe, portanto, que as pessoas com deficiência se adaptem ao meio social (Vivarta, 2003). Por fim, ocorre o processo de inclusão social, em que a sociedade é preparada e adaptada para receber as pessoas com deficiência e estas se organizam para tomar seus papéis na sociedade (Sasaki, 1999). Na inclusão, a sociedade não escolhe indivíduos. O compromisso de uma sociedade inclusiva é com as minorias, independentemente de quais. “Como filosofia, incluir é a crença de que todos têm o direito de participar ativamente da sociedade. Como ideologia, a inclusão vem para quebrar barreiras cristalizadas em torno de grupos estigmatizados. A inclusão é para todos porque somos diferentes” (Vivarta, 2003, p. 20).

De acordo com a World Health Organization (WHO), (2011), mais de um bilhão de pessoas convivem com algum tipo de deficiência, ou seja, 15% da população mundial. No Brasil, de acordo com o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010, 45,6 milhões de pessoas, ou seja, 23,9% da população, declararam-se ter algum tipo de deficiência (visual, auditiva, motora, mental ou intelectual). Faz-se, então, necessário verificar se as pessoas com deficiência e suas famílias estão



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



recebendo assistência, se estão sendo acolhidas, se existem serviços de habilitação e reabilitação para que haja uma melhora em sua qualidade. Desta forma, existe a discussão sobre a função do Estado na área social, havendo ideias de centralização, em que ele assume todas as funções executivas, e descentralização ou 'Estado Mínimo', em que o desenvolvimento social deveria ficar entregue ao mercado e à 'mão invisível'.

A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), é uma associação criada pelas famílias das pessoas com deficiência intelectual e múltipla com intuito de promover condições para que estas pessoas possam ser incluídas na sociedade e que tenham seus direitos garantidos. A APAE “é uma associação civil, de assistência social, de caráter filantrópico, com atuação nas áreas da prevenção, educação, saúde, trabalho/profissionalização, garantia de direitos, esporte, cultura/lazer, de estudo e pesquisa e outros, sem fins lucrativos e de fins não econômicos, com duração indeterminada, tendo sede e foro no município em que estiver situada” (FENAPAES, 2012, p. 6). Atualmente a APAE caracteriza-se como o maior movimento de filantropia em sua área de atuação no mundo, com 2.178 APAES e entidades filiadas, coordenadas por 24 Federações Estaduais, abrangendo todos os estados brasileiros para atender cerca de 250 mil pessoas com deficiência intelectual e múltipla diariamente (FENAPAES, 2008). Na área de saúde, a associação acompanha a pessoa com deficiência intelectual e múltipla em todo o seu ciclo de vida, em diversas especialidades médicas promovendo a prevenção e reabilitação. A assistência social garante direitos dos assistidos e suas famílias, capacita e habilita profissionais em diversos ofícios para que haja a absorção destas pessoas no mercado de trabalho e promove a melhoria da qualidade de vida. A educação especial recebe crianças, jovens e adultos, com o apoio intensivo e o atendimento educacional especializado (FENAPAES, 2016).

1.2. Sobre os propósitos deste relato técnico

Assume-se neste relato técnico as perguntas: qual é a caracterização e a percepção dos stakeholders no processo de gestão e manutenção da APAE de Sete Lagoas? Como a instituição pode melhorar as relações com eles?

O objetivo geral deste relato técnico é propor um modelo capaz de caracterizar e avaliar a percepção de grupos de stakeholders da APAE de Sete Lagoas (APAE-SL), analisando o nível de envolvimento destes grupos com a instituição. Este objetivo pode ser desmembrado nos seguintes objetivos específicos: 1) Identificar e caracterizar os stakeholders; 2) Caracterizar e analisar o perfil e os papéis dos seus stakeholders, a partir da percepção da diretoria e coordenadores; 3) Avaliar a opinião, do grupo de stakeholders assistidos e famílias, sobre diversos aspectos da instituição antes e depois de conhecer a APAE-SL; 4) Propor ações estratégicas de melhorias nas relações com os stakeholders.

A caracterização dos stakeholders de uma organização, permite conhecer com maior profundidade quais são as suas expectativas em relação ao trabalho que vêm sendo elaborado ao longo do tempo. Para a APAE-SL, este relato pretende apresentar as expectativas de seus Stakeholders em relação à instituição. Contudo pode-se averiguar inversamente, ou seja, sabendo que a instituição necessita da ajuda da sociedade, será possível saber as expectativas da instituição em relação aos seus stakeholders. A partir da identificação e descrição dos grupos de stakeholders será avaliada, também, a qualidade dos serviços prestados sob o ponto de vista dos familiares de assistidos. Com este recurso a APAE-SL poderá tomar iniciativas para que seus serviços sejam prestados de forma a corresponder ao que os públicos interno e externo esperam da instituição e, também, propor iniciativas para que as suas expectativas e necessidades sejam mais bem comunicadas aos seus parceiros.

2. Revisão da literatura

2.1 Sobre as nomenclaturas e caracterizações do tema

Na evolução do termo “pessoa com deficiência”, a sociedade já nomeou a pessoa com deficiência de diversas outras formas. No Brasil, até a década de 1960, “aquele que tinha deficiência era tido como



socialmente inútil, um peso morto para a sociedade, um fardo para a família, alguém sem valor profissional” (Sasaki, 2003, p. 1) e, por este motivo, era chamado de “inválido”, “incapaz”, “aleijado” e “defeituoso” (Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2010). Entre 1960 e 1980, foram usadas expressões como “indivíduos defeituosos”, “indivíduos deficientes” e “indivíduos excepcionais”. A partir de 1981, por influência do Ano Internacional das Pessoas Deficientes passa-se a usar o termo “pessoas deficientes” (Almeida, 2018) e nunca mais se utilizou a palavra ‘indivíduos’ para se referir às pessoas com deficiência. A palavra “pessoas” atribui valor àqueles que possuem alguma deficiência, igualando-os em direitos e dignidade à maioria dos membros de qualquer sociedade ou país (Sasaki, 2003). De 1988 até 1993, o termo “pessoa deficiente” foi questionado por denotar que a pessoa fosse deficiente por inteira. Então, passa-se a usar o termo “pessoa portadora de deficiência” ou “portador de deficiência”, sendo a deficiência apenas um detalhe da pessoa, conforme a Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2010). O termo foi adotado nas Constituições federal e estaduais e em todas as leis e políticas pertinentes ao campo das deficiências. Conselhos, coordenadorias e associações passaram a incluir o termo em seus nomes oficiais.

A Constituição Federal e diversas outras leis usam a expressão “pessoa portadora de deficiência”, porém este tipo de construção deve ser restrito apenas às transcrições e citações jurídicas para ser respeitado o texto original cujo termo era utilizado na época (Adefal, 2013). De 1990 até hoje, o termo que está sendo proposto e adotado é “pessoa com deficiência”. O termo foi proposto pelas próprias pessoas com deficiência por esclarecerem que “não são ‘portadoras de deficiência’ e que não querem ser chamadas com tal nome” (Sasaki, 2003).

Atualmente as pessoas com deficiência podem estar ou não à margem da sociedade, pois mesmo que se considere que estar na fase da inclusão social, e apesar da legislação que os protege, ainda existe o preconceito. “O preconceito às pessoas com deficiência configura-se como um mecanismo de negação social, uma vez que suas diferenças são ressaltadas como uma falta, carência ou impossibilidade” (Silva, 2006, p. 426). Portanto, é importante o uso correto do termo “pessoa com deficiência” ao referir-se a elas ou a assuntos ligados a elas. “Utilizando-se termos inadequados, implica o risco de reforçarmos e perpetuarmos a ideia de falsos conceitos, o que justifica a importância da utilização de uma terminologia adequada, não carregada de preconceitos, estigmas e estereótipos” (Santana, 2009, p. 84).

Neste relato técnico será usado o termo pessoa com deficiência, ou PCD. Outros vocábulos poderão emergir adiante pelo fato de haver citações de diversos autores que tiveram seus trabalhos publicados em momentos anteriores, em que se usavam outros termos. A seguir será tratada a deficiência intelectual.

2.2 Sobre a deficiência intelectual e múltipla

A deficiência intelectual (transtorno do desenvolvimento intelectual) é caracterizada pela presença de insuficiências nas capacidades mentais, “como raciocínio, solução de problemas, planejamento, pensamento abstrato, juízo, aprendizagem acadêmica e aprendizagem pela experiência” (APA, 2014, p. 31). Tais insuficiências poderão causar prejuízos para a vida diária da pessoa, de forma que ela não consiga atingir padrões de independência pessoal e responsabilidade social, incluindo a capacidade de comunicação, de participação na sociedade, desempenho na escola ou no trabalho (APA, 2014).

A deficiência intelectual pode ocorrer em qualquer raça e cultura e, para ser diagnosticada, é necessário que sejam atendidos os critérios A, B e C, acima expostos. “O diagnóstico de deficiência intelectual jamais deve ser pressuposto em razão de determinada condição genética ou médica. Uma síndrome genética associada à deficiência intelectual deve ser registrada como um diagnóstico concorrente com a deficiência intelectual” (APA, 2014, p. 40). Para a *Association on Intellectual and Developmental Disabilities* (AIDD), o diagnóstico da deficiência intelectual leva em consideração o funcionamento intelectual, que é a “capacidade mental geral, como aprendizado, raciocínio, solução de problemas e assim por diante” (AIDD, 2019). O funcionamento intelectual pode ser medido pelo quociente de inteligência (QI). O teste de inteligência é aplicado “individualmente, com validade psicométrica,



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



abrangente, culturalmente adequado e adequado do ponto de vista psicométrico” (APA, 2014, p. 37). Pessoas que apresentarem deficiência intelectual, atingirão escores em torno de 65 a 75, incluindo a margem de erro que é levada em consideração nos testes (5 pontos para mais ou para menos) (APA, 2014).

Para a *American Psychiatric Association* (2014), apenas os escores de QI podem ser insuficientes para verificar o raciocínio em situações na realidade e no domínio das tarefas do dia a dia. São necessários, portanto, a interpretação destes resultados e a avaliação do desempenho intelectual do indivíduo de acordo com o treinamento e julgamento clínicos (APA, 2014). Para a AIDD, a pessoa com deficiência intelectual exibe comprometimento de habilidades do comportamento adaptativo, que é a coleção de habilidades conceituais, sociais e práticas que são aprendidas e desempenhadas pelas pessoas em suas vidas cotidianas (AIDD, 2019), tais como as habilidades conceituais – alfabetização, conceitos de dinheiro e tempo, habilidades sociais – habilidades interpessoais, autoestima, ingenuidade, capacidade de seguir regras ou leis, habilidades práticas – atividades da vida diária, habilidades ocupacionais, de saúde, viagens, transporte e horários, dentre outros.

A deficiência intelectual é especificada de acordo com a sua gravidade que pode ser leve, moderada, grave ou profunda e são listadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS), na Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde (CID-10), com os códigos F70 (retardo mental leve), F71 (retardo mental moderado), F72 (retardo mental grave) e F73 (retardo mental profundo). Os níveis de gravidade, de acordo com a *American Psychiatric Association*, são definidos com base no funcionamento adaptativo, e não em escores de QI, uma vez que é o funcionamento adaptativo que determina o nível de apoio necessário (APA, 2014).

A prática da integração social, significou um avanço para a sociedade visto que, com ela, houve a desinstitucionalização. Por outro lado, inserem-se pessoas com deficiência na sociedade somente se estiverem de alguma forma aptas a superar as barreiras físicas programáticas e atitudinais que serão encontradas em seu caminho (Sasaki, 1999). A sociedade que pratica a integração social não precisa mudar atitudes, práticas sociais ou fazer adaptações. Aceitam as PCD, porém de braços cruzados, sem modificar valores, preconceitos nem ambiente físicos. As pessoas com deficiência, por sua vez, usam os serviços separadamente (classe separada na escola, horário especial em clubes, por exemplo), contornam o espaço público que não é adaptado, são discriminados e sofrem preconceitos. Sendo assim, para que se integrem à sociedade, as PCD precisam se adaptar aos costumes e meios físicos impostos por ela.

Para haver o real respeito à PCD, a sociedade precisa oferecer possibilidades de desenvolvimento e sua participação necessita ser um processo que ocorre simultaneamente aos esforços da pessoa com deficiência (Pacheco & Alves, 2007), que afirma “este movimento bilateral, em que indivíduo e sociedade mobilizam-se para mudanças, é o que foi chamado de inclusão social”. A inclusão social é um processo em que há a adaptação tanto da sociedade quanto da pessoa com deficiência. A sociedade se modifica de forma a incluir a PCD em seus sistemas sociais gerais e, por sua vez, a PCD se prepara para assumir seu papel na sociedade. Juntas e em parceria, a sociedade e a PCD buscam formas de entender os problemas, verificar as soluções e fazer possível que todos tenham as mesmas oportunidades.

Numa sociedade inclusiva existe uma mudança profunda no comportamento e atitude das pessoas. As diferenças entre indivíduos, ao invés de afastarem, enriquecem interações e aprendizagem entre os seres humanos (Paula & Costa, 2006). O processo de inclusão, quando aplicado nos diversos sistemas sociais (educação, transporte, lazer e outros), faz com que possamos falar de educação inclusiva, transporte inclusivo e assim por diante. Sendo assim, quando diversos sistemas da sociedade forem inclusivos, poder-se-á dizer que aquela sociedade é uma sociedade inclusiva (Sasaki, 1999).

A Resolução n. 2/2.000, é considerada um dos documentos de maior importância na defesa da educação inclusiva no Brasil (Brandenburg & Lückmeier, 2013), pois “institui as Diretrizes Nacionais para a educação de alunos que apresentem necessidades educacionais especiais, na Educação Básica, em todas



as suas etapas e modalidades” (Resolução n. 2, 2001). Dentre outros aspectos, a Resolução trata da adaptação curricular para o atendimento ao aluno que apresentar necessidades educacionais especiais. Promovendo, desta forma, o desenvolvimento de suas potencialidades. Já a Lei n. 10.172/2.001, aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE). De acordo com o PNE, a educação especial será disponibilizada de três formas: participação nas classes comuns, sala especial ou escola especial. As três possibilidades têm como objetivo a oferta de educação de qualidade. No texto da Lei, verifica-se a preocupação em promover o esforço para que seja mantido, nas classes comuns, o aluno que apresentar “dificuldades comuns de aprendizagem, problemas de dispersão de atenção ou de disciplina” (Lei n. 10.172, 2.001). E a escola especial seria necessária “quando as necessidades dos alunos assim o indicarem” (Lei n. 10.172, 2.001).

A inclusão social no mercado de trabalho não é, ainda, totalmente satisfatória para as PCDs (Aoki, Silva, Souto & Oliver, 2018). Sabe-se, porém, que o trabalho pode proporcionar satisfação, autonomia e independência às pessoas com deficiência (Coutinho, Rodrigues & Passerino, 2017). No Brasil o trabalho faz parte dos direitos sociais (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988), e o trabalhador que possuir alguma deficiência não pode ser discriminado no que se refere aos critérios de admissão e salário. Constata-se no país um avanço na quantidade de pessoas com deficiência ocupando o mercado de trabalho. De acordo com o Ministério do Trabalho, os empregos formais das pessoas com deficiência vêm aumentando ao longo dos anos, como pode ser visto na tabela 1.

Tabela 1: Emprego, segundo o tipo de deficiência

Tipo Deficiência	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Física	166.690	174.207	170.468	181.464	192.432	200.794	204.554	212.878	230.345
Auditiva	68.819	73.579	74.385	78.078	78.370	79.389	80.390	83.196	87.992
Visual	17.710	21.847	26.119	33.505	39.580	46.913	53.438	62.135	74.314
Intelectual	15.606	18.810	21.317	25.332	29.132	32.144	34.168	36.661	43.292
Múltipla	3.845	4.144	4.696	5.490	6.708	8.108	7.287	7.657	9.162
Reabilitado	33.343	32.704	33.311	33.928	35.100	35.907	38.684	38.812	41.651
Total	306.013	325.291	330.296	357.797	381.322	403.255	418.521	441.339	486.756

Adaptado de “Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2018”, de Ministério da Economia.

Entretanto o total de PCD no mercado de trabalho formal é equivalente a 1% do estoque total (Ministério da Economia, 2019).

2.3 Sobre a teoria dos stakeholders

A teoria dos stakeholders (partes interessadas) emergiu em 1984 com a publicação do livro Strategic Management: a stakeholder approach, de Robert Edward Freeman, que afirmou que stakeholder é qualquer pessoa ou grupo que possa influenciar a obtenção dos objetivos organizacionais, ou que possa ser afetado pelo processo de busca destes objetivos. A teoria mostra a relação da empresa com o ambiente em que ela está inserida, bem como o seu comportamento neste ambiente, conforme Figura 1.

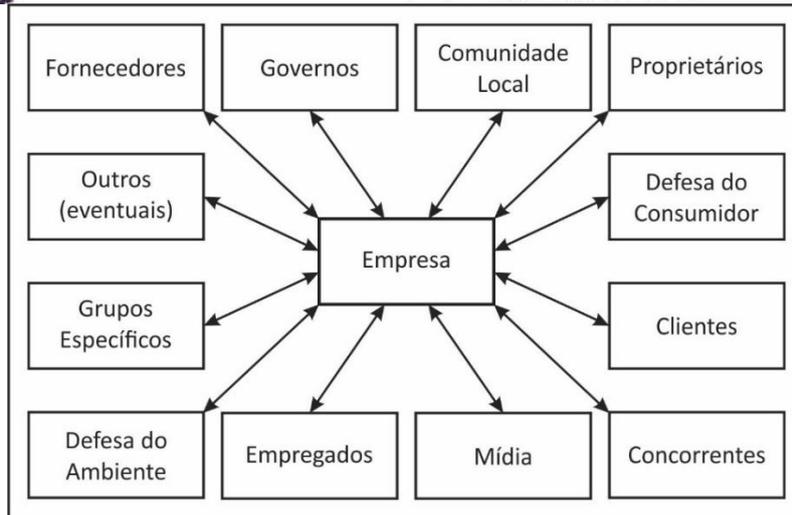


Figura: Modelo Inicial de Freeman.

Fonte: Freeman (1984, p. 25).

A Figura 1 mostra que os stakeholders se ligam à empresa através de setas duplas. Isto demonstra que existe uma interação entre a empresa e todos os stakeholders, em que os negócios da empresa influenciam os stakeholders e eles, por sua vez, exercem influência sobre os seus negócios. Consta-se então, que as empresas têm outras partes interessadas que não sejam apenas os acionistas. Para Harrison e John (2008), é importante saber diferenciar a análise das partes interessadas do gerenciamento destas partes. a capacidade de gerir a organização está intimamente ligada com a maneira de interagir com os stakeholders no dia a dia, “no que se refere à sua habilidade de lidar com as pressões de incerteza e escassez no ambiente, bem como de superar conflitos e fortalecer relações eficientes e eficazes mediante as ferramentas de que dispõe” (Anese, Costa & Rossetto, 2018, p. 5).

Portanto, para a APAE-S, considera-se interessante saber quais são os seus stakeholders de forma que ela possa se posicionar perante cada um destes grupos, adequando-se e buscando parâmetros de efetividade estratégica e estrutural. Assim o modelo estrutural do sistema APAE-SL, está definido conforme Figura 2. Este modelo configura, também o Modelo Analítico desta pesquisa.

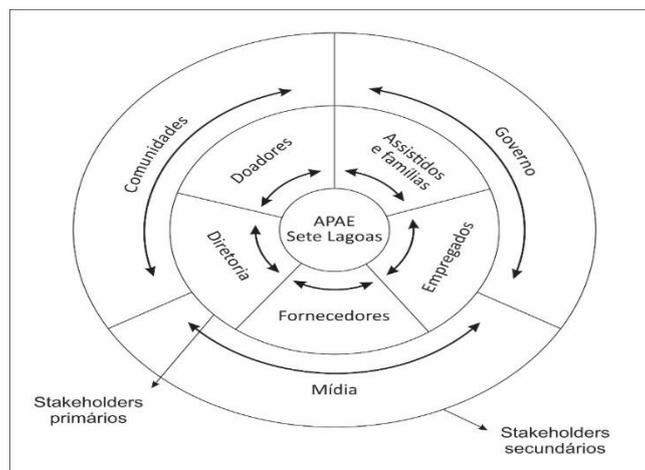


Figura 2. Modelo analítico da pesquisa.

Constitui suposição deste relato técnico, como em qualquer estudo sobre os *stakeholders*, que o grau de envolvimento de cada um em uma organização normalmente varia em termos de intensidade, momento, forma de participação, contribuições e outras idiossincrasias.



3. Metodologia e procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos do relato visaram ao atendimento do contexto e dos parâmetros de um relato técnico, tal como recomendam Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr., (2010). Assim, a metodologia contempla as unidades a seguir.

3.1. Sobre o projeto de pesquisa

Este estudo caracteriza-se por um relato de uma pesquisa de nível descritivo, delineada como documental, e com abordagens quantitativa e qualitativa. A unidade analítica é a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE-SL) de Sete Lagoas. A instituição está em funcionamento desde o ano de 1970, e atualmente atende à 687 pessoas com deficiência intelectual e múltipla e suas famílias. As unidades de observação deste estudo foram os grupos de *stakeholders* identificados na Figura 2: governo, mídia, doadores, comunidades, assistidos, diretoria, empregados e fornecedores, sob o ponto de vista da diretoria, coordenadores e familiares. A pesquisa empírica foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2019.

Foram selecionadas duas técnicas para coleta de dados. A primeira foi a entrevista semiestruturada com alguns de seus coordenadores averiguando-se, assim, as relações entre a instituição e seus *stakeholders* bem como as relações entre os grupos entre si. A segunda consistiu de uma survey, com a aplicação de um questionário estruturado. As perguntas foram formuladas de acordo com a literatura disponível sobre a teoria dos *stakeholders*, bem como em conversas com algumas pessoas que compõem os grupos influentes na instituição. Os questionários foram aplicados em uma amostra de 213 familiares da APAE-SL, de um total de 687 assistidos.

3.2 Sobre os fundamentos do projeto

Responsáveis pela pesquisa da literatura e de campo: os próprios autores deste relato;

Responsabilidade pela interlocução com a instituição: Liza Kamei;

Tema central do projeto: análise do cenário institucional da APAE-SL, na perspectiva de dois *stakeholders*: primários (internos da instituição) e secundários (uma amostra de 213 familiares da APAE-SL);

Fonte de financiamento e valores envolvidos: a pesquisa não recebeu financiamento externo;

Tipo de intervenção e mecanismos adotados: consistiu de uma pesquisa empírica, em conformidade com os rigores científicos e técnicos

3.3 Sobre a organização e a situação-problema

A APAE-SL foi criada em 1968 e desde 1970 está afiliada à Federação das APAES do Estado de Minas Gerais. É uma Organização da Sociedade Civil (OSC), sem fins lucrativos, possuindo o certificado de Utilidade Pública e Certificado de Entidade Beneficente De Assistência Social (CEBAS), concedido pelo Governo Federal. Fornece atendimento à pessoa com deficiência intelectual e múltipla e suas famílias. A instituição atende 687 assistidos que frequentam a escola, os grupos ocupacionais e/ou a clínica. A instituição atende pessoas residentes de Sete Lagoas e mais 23 municípios na região. Para a manutenção dos serviços prestados, a APAE-SL mantém convênios e parcerias com diversos órgãos do primeiro e segundo setores da economia. Sendo a APAE prestadora de serviços do SUS, a clínica da instituição participa do Programa de Intervenção Precoce Avançado – PIPA sendo um Centro Especializado em Reabilitação (CER).



Dentre os serviços prestados, podem ser destacados: Abordagem familiar - anamnese social e de saúde; Projeto primeiros passos – neonatos. Avaliação multidimensional – projeto biopsicosocial; atendimentos clínicos individuais; Projeto bem viver – desenvolvimento motor e cognitivo grave - paralisias cerebrais ou portadores de síndromes complexas; Projeto de orientação periódica aos assistidos; Projeto passarinhos – intervenção precoce para crianças de zero a três anos; Projeto musicalização; Projeto biodança; Projeto cinoterapia; Projeto consultoria escolar; Projeto tagarelas – para pessoas com deficiências de linguagem; Projeto Livox – melhoria de comunicação. Projeto equoterapia; Projeto afetivo sexual; Escola Oficina Rodolfo Pontello de Freitas; Assistência social aos assistidos e familiares; Serviço de proteção social especial; Projeto Trocando ideias; Escola de autodefensores; Programa de promoção de capacitação e promoção da integração ao mercado de trabalho; Escola de Família; O setor administrativo da APAE-SL conecta, empreende e gerencia os resultados associados aos diversos núcleos de atendimento. Como importância estratégica, destacam-se o setor de captação de recursos, que congrega processos de grande importância para a sobrevivência das organizações de terceiro setor e o setor de marketing que realiza diversas tarefas que colocam a instituição em evidência e em contato com o ambiente externo, constituindo-se, estas nas mais relevantes situações-problema da instituição.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Preliminarmente este relato apresenta a síntese dos conteúdos da pesquisa qualitativa e, a seguir, os da pesquisa quantitativa.

4.1. Conteúdos da pesquisa qualitativa

Esta pesquisa foi realizada com seis membros da diretoria e coordenadores da APAE-SL, em relação aos 8 grupos de stakeholders, considerados primários e secundários. Verificou-se que todos afirmam que os serviços prestados pela APAE-SL são de grande importância para a sociedade visto que a instituição é única no que se propõe na região. Entre as manifestações, podem ser destacadas as seguintes: *“Nós cobrimos uma lacuna deixada pelos governos federal, estadual e municipal, que é o tratamento de saúde das pessoas com deficiência intelectual, deficiência física e autismo. A gente atende aos pacientes em todas as áreas que ele precisa, com médico ou terapias e agora, também, com o fornecimento de órtese, prótese e meios de locomoção” (C01)*; *“A importância é grande para a comunidade, pois hoje o atendimento da APAE é único. Só existe a APAE e o atendimento que ela presta à comunidade é diferenciado e só vem a somar para a comunidade” (V02)*; e, *“A importância vem com a implementação de políticas públicas. Para a comunidade, ter um serviço de excelência como o da APAE possibilita o atendimento às pessoas sem que elas precisem ir pra cidades maiores como Belo Horizonte. E agora com o serviço do CER vamos começar a fornecer as cadeiras de rodas, de banho e outras e isto irá impactar muito a comunidade” (C04)*.

Todos os entrevistados apontaram a falta de informação como o maior causador da existência dos mitos da comunidade em relação aos serviços da APAE-SL. Como exemplo, tem-se a declaração: *“Hoje tratamos, além das deficiências intelectuais, o autismo e deficiência física, temos também os neonatos de risco que são pacientes que, a princípio, não apresentam nenhuma deficiência. Por esta razão as famílias têm muita dificuldade em trazê-los para a APAE, pois não entendem a APAE como uma clínica de saúde, como um Centro Especializado em Reabilitação. Então, desses meninos que vem para a APAE, 90% não apresentam deficiência. E aqueles que apresentam deficiência já serão encaminhados para uma intervenção rápida. Temos também a questão dos autistas, que os pais não aceitam o diagnóstico e muitos deles não têm a deficiência intelectual. Estes pais acreditam que a APAE só recebe as pessoas com deficiência intelectual. Estamos começando a receber os autistas de alto grau, que são superinteligentes, não apresentam deficiência intelectual. Mas pelo fato de serem autistas, fazem parte do público da APAE por demanda comportamental da psicologia” (C01)*. Entretanto tem-se manifestações tais como esta: *“A APAE faz tudo por isso, ela vai seguindo em etapas e, na última etapa, o assistido já está apto a conviver em sociedade” (V02)*. Sobre o apoio governamental, extraiu-se estas afirmações: *“Eles demonstram interesse justamente porque existe essa lacuna que eles não conseguem*



cobrir, então acredito que eles tenham interesse na existência da APAE. É importante para eles e para a comunidade da existência da APAE” (C01); “O poder público não consegue realizar o serviço de excelência com a estrutura que a APAE tem. É uma parceria existente que acaba sendo boa para os dois lados” (C04); “as verbas chegam dos governos estadual, federal e municipal. Os governos federal e municipal estão realizando os repasses de verbas, porém o estado de Minas Gerais está com débito de 18 meses com a APAE-SL” (V02).

Sobre a importância da mídia para a APAE-SL, destaca-se a observação: “O surgimento do setor de comunicação na APAE de Sete Lagoas foi o que mais contribuiu para que a APAE tivesse mais visibilidade e o apoio da comunidade. A partir do trabalho do setor, conseguimos mostrar o nosso trabalho, que é grandioso, muito bonito. Através da mídia é que tivemos condições de que as pessoas enxergassem a APAE além dos seus muros, através da mídia que tivemos mais visibilidade” (C01). O sucesso na interação com a mídia permitiu a melhoria significativa na captação de recursos comunitários para financiamento de atividades operacionais.

A percepção dos stakeholders primários sobre os demais agentes colaboradores, se manifesta em declarações tais como estas: “A maior importância na clínica de saúde é o atendimento multidisciplinar. O paciente tem todas as terapias que ele precisa no mesmo lugar, com pessoas especializadas em suas deficiências” (C01); “Cada usuário possui o seu “Plano de Acompanhamento Familiar” e, de acordo com ele, são traçadas metas e objetivos para que cada usuário e familiar possa evoluir dentro de suas possibilidades” (C03); Sobre os funcionários, sobressai esta afirmação: “Lugar que cuida de pessoas.... Essas pessoas também têm que ser cuidadas. Precisamos cuidar mais do nosso colaborador, ele tem muito a oferecer (...). Temos 123 funcionários. Tem pessoas que não se conhecem, não sabem o que o colega faz. Para que nos tornemos excelentes, teríamos que ter um envolvimento maior entre as gestões” (C04). Sobre os fornecedores existe esta percepção: “todos os fornecedores que negociamos, quando falamos que é para a APAE, têm um desconto, um atendimento diferenciado por ser para a APAE” (V02). No que tange às doações, relevam-se: “A gente recebe muitas pessoas que aparecem espontaneamente. Elas estão vindo aqui e entregando coisas boas, produtos novos” (C01) e “Tem pessoas que contribuem só de saber que a doação é para a APAE. Elas depositam na conta ou realizam jogos nas empresas com a arrecadação destinada à APAE” (V02).

Com estas manifestações literais, conclui-se que a atuação da APAE-SL tem sido bem compreendida e bem sucedida em seus propósitos e processos institucionais, ainda que haja, reconhecidamente, aspectos a serem melhorados, declarados pelos stakeholders primários.

4.2. Conteúdos da pesquisa quantitativa

A análise se inicia com a etapa de tratamento dos dados, assim, a primeira verificação que ocorre é em relação aos dados faltantes. Ao final, foram obtidos 211 questionários preenchidos e as suas 39 questões paramétricas gerariam um total de 8229 respostas. Nesse universo, foi verificada a ocorrência de 53 dados faltantes. Optou-se por fazer uma imputação pela média para preencher esses dados em branco.

A próxima etapa foi a identificação e a eliminação dos *outliers* multivariados, haja vista que são utilizadas técnicas de estatística multivariada. A identificação desses *outliers* aconteceu por meio do cálculo o valor da Distância D^2 de Mahalanobis e do cálculo do valor do Teste do X^2 (sig. = 0,001 e df = 39 que é o número de variáveis paramétricas do instrumento de coleta de dados) e, posteriormente, pela comparação dos dois valores. Caso o valor da Distância D^2 de Mahalanobis seja maior do o valor do Teste X^2 , aquele registro é considerado um *outlier* multivariado (Hair et al., 2009). Ao final, foram retirados 29 elementos da amostra, a qual passou a conter um total de 182 casos.



A verificação da normalidade da amostra é a próxima análise realizada. Para tal, foi executado o Teste de Kolmogorov-Smirnov sobre todas as variáveis quantitativas do instrumento de coleta de dados. Os resultados logrados indicam violação da normalidade, pois, para todas as variáveis – sem exceção – o resultado do teste apresentação um $p\text{-valor} = 0,000$, apontando para a violação da normalidade da amostra. A implicação desse resultado é a de que as técnicas estatísticas a serem utilizadas devem ser resistentes à violação da normalidade da amostra.

Após o tratamento de dados da amostra é feita a descrição das características da amostra, a qual é predominantemente formada por respondentes que são mães ou pais – mais de 84% - de crianças e adolescentes – mais de 80% - que são assistidos pela APAE-SL Além disso, mais de 2/3 de todas as respostas sobre a cidade na qual residem os respondentes foram assinaladas como sendo Sete Lagoas - MG. O próximo passo da análise de dados é a verificação das dimensões que estão presentes nas avaliações dos respondentes. Assim, foram realizadas análises fatoriais exploratórias (AFE), uma para as respostas que consideram as percepções “antes de conhecer a APAE” e outra para as respostas que consideram as percepções “depois de conhecer a APAE”.

Para que os resultados da AFE possam ser considerados é necessário que três pressupostos sejam atendidos: (1) o teste de Esfericidade de Bartlett deve gerar um sig. = 0,000; (2) O valor do Teste do KMO deve apresentar um valor de no mínimo 0,600 - para escalas exploratórias como essa; e (3) deve haver correlações estatisticamente significativas entre os indicadores do construto (Hair et al., 2009). Assim, o método de extração nessa primeira etapa para a AFE foi o de fatoração de eixos principais, pois, o objetivo é o de identificar os construtos presentes. Para ajudar na alocação dos indicadores para os seus respectivos construtos, foi realizada uma rotação ortogonal pelo método varimax.

É preciso destacar que alguns indicadores não foram agrupados em nenhum dos dois fatores gerados pela AFE. Isso se deve ao fato de que eles não apresentaram valores aceitáveis de pelo menos 0,400 para a comunalidade ou então eles carregam um alto valor da carga fatorial para os dois fatores simultaneamente. Há o fato também dessas cargas apresentarem um valor próximo entre si, o que sugere que o indicador faz parte dos dois fatores simultaneamente. Dos 19 indicadores presentes na AFE, seis deles – que se iniciam com a expressão “antes de conhecer a APAE” se encaixam nessa situação: “eu considerava que ela cumpriria com as promessas que faz”, “eu considerava que ela compreende o usuário quando ele tem algum problema”, “eu considerava que a APAE cumpriria com os prazos prometidos ao prestar seus serviços”, “eu considerava que a APAE mantinha os registros dos assistidos”, “eu considerava que a APAE atenderia os usuários e famílias com horário marcado” e “eu considerava que a instituição saberia dos interesses de usuários e famílias”.

Os resultados indicam ainda que o construto de qualidade de APAE – “Antes de conhecer a APAE” é formado por dois construtos: “Funcionários e Atendimento” e “Infraestrutura” – ver Tabela 2. Ressalta-se que todos os três pressupostos para a realização da AFE foram atendidos e que os valores da comunalidade e do componente foram superiores a 0,500 para todos os indicadores dos dois construtos. O método de extração para essa e a próxima AFE é o de componentes principais, pois, o objetivo é o de testar se os construtos gerados são realmente unidimensionais.

De forma análoga a que ocorreu com os indicadores relativos à percepção dos respondentes antes de conhecer a APAE, foi feita uma AFE exploratória considerando dessa vez os resultados das percepções dos respondentes após conhecerem a APAE. Nesse caso mais especificamente,



foram obtidos três fatores que constituem os 19 indicadores da percepção após conhecer a APAE. Todavia, somente um indicador do fator F3 apresentou valores adequados.

Para possibilitar o processo de comparação entre as duas situações – antes e depois de conhecer – a APAE, inclusive por meio da modelagem de equações estruturais – optou-se por fazer um teste com os 19 indicadores que retratam a percepção após conhecer a APAE. Os resultados indicam que os mesmos construtos foram gerados. Da mesma forma que ocorreu com os dois construtos “antes de conhecer a APAE”, o resultado da AFE com os dois construtos “depois de conhecer a APAE”, “Funcionários e Atendimento” e “Infraestrutura” atenderam os três pressupostos para a realização das AFE, bem como os valores do componente e da comunalidade de todos os indicadores possuem valores acima de 0,500.

Outra característica analisada foi a confiabilidade das escalas geradas. Para averiguar a confiabilidade foi utilizado o valor do Alpha de Cronbach (AC), o qual deve ser igual ou maior do que 0,600 para escalas exploratórias – como o caso dessa pesquisa – e no mínimo de 0,700 para escalas já validadas em outros estudos. Caso o valor do AC esteja muito próximo de 1, isso pode indicar excesso ou redundância do conteúdo dos itens que formam o construto (Pestana & Gageiro 2000; Hair et al., 2009; Morgan & Griego, 1998).

Os resultados alcançados foram bastante positivos – de acordo com a Tabela 2 – pois todos os construtos apresentaram valores para o AC superiores a 0,800 com alguns alcançando valores acima de 0,900.

O próximo passo é avaliar a validade convergente dos quatro construtos gerados antes e depois de conhecer a APAE. A validade convergente “descreve” até que ponto os indicadores que compõem um determinado construto são consistentes entre si, ou seja, se esses construtos realmente formam e medem o construto pretendido (Hair et al., 2009; Malhotra, 2011; Bagozzi, Yi & Phillips, 1991). Para examinar a validade convergente são utilizados dois indicadores: a Variância Média Extraída (AVE), a qual deve alcançar um valor de pelo menos 0,500 e a Confiabilidade Composta (CC) que deve possuir um valor de pelo menos 0,700.

Analisando-se os resultados presentes na Tabela 2, verifica-se que eles são muito bons, pois, todos os valores para a AVE e para a CC estão acima dos valores de referência, e que portanto, a validade convergente foi alcançada para todos os construtos. Há de se considerar também que os dois construtos gerados representam a percepção dos respondentes sobre a atuação dos funcionários e do atendimento da APAE, bem como a percepção sobre a infraestrutura da instituição.

Tabela 2 – Características psicométricas dos construtos e dos indicadores do modelo de qualidade percebida antes e depois de conhecer a APAE

Construto / Descrição do Indicador	Média ⁷ Antes	Média ⁷ Depois
Antes - Funcionários e Atendimento $VE^2 = 69,65\%$ $KMO^3 = 0,937$ $AC^4 = 0,951$ $AVE^5 = 0,730$ $CC^6 = 0,964$	4,88	
Depois – Funcionários e Atendimento $VE^2 = 59,76\%$ $KMO^3 = 0,913$ $AC^4 = 0,920$ $AVE^5 = 0,701$ $CC^6 = 0,874$		6,75
A instituição seria confiável.	5,47	6,87
O atendimento da APAE seria rápido.	4,07	6,62
Os funcionários da APAE estariam sempre dispostos a ajudar aos usuários e famílias	4,92	6,81
Os usuários e famílias poderiam confiar nos funcionários da APAE.	5,13	6,80
Os usuários se sentiriam seguros dentro da APAE.	5,02	6,84
Os funcionários seriam educados.	5,30	6,76



Os funcionários teriam apoio da APAE para fazer seu trabalho.	4,92	6,58
Os serviços seriam feitos com atenção personalizada (individual).	4,59	6,76
Os funcionários dariam atenção especial aos usuários.	4,83	6,78
Os funcionários saberiam quais são as necessidades dos usuários e famílias.	4,54	6,71
Antes – Infraestrutura $VE^2 = 79,35 \%$ $KMO^3 = 0,700$ $AC^4 = 0,870$ $AVE^5 = 0,624$ $CC^6 = 0,943$	4,22	
Depois - Infraestrutura $VE^2 = 73,92 \%$ $KMO^3 = 0,683$ $AC^4 = 0,804$ $AVE^5 = 0,624$ $CC^6 = 0,830$		6,62
Ela teria equipamentos modernos.	3,90	6,45
Ela teria facilidade no acesso físico.	4,34	6,71
Ela teria instalações físicas adequadas aos serviços prestados.	4,43	6,70

Notas: 1) todas os indicadores dos construtos antes são precedidos da expressão “antes de conhecer a APAE eu considerava que...”. Todos os indicadores dos construtos depois são precedidos da expressão “após conhecer a APAE eu constatei que...” 2) VE é a variância explicada pelo fator. 3) KMO é o valor do Teste KMO. 4) AC é o Valor do Alpha de Cronbach. 5) AVE é a variância média explicada 6) CC é a confiabilidade composta. 7) Esse valor representa a média entre os valores de 1 a 7.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da análise da Tabela 2 é possível verificar que as médias para os valores depois de conhecer a APAE são muito maiores do que as médias antes de conhecer a APAE. Assim, foi realizado um Teste T de comparação entre duas médias para todos os indicadores desses dois construtos e os resultados são conclusivos em termos das diferenças serem estatisticamente significativas.

Outra questão abordada na pesquisa é a probabilidade do respondente em recomendar a APE para outras famílias. A escala varia entre 0 e 10 e a média foi de 9,87, o que indica que a grande maioria dos respondentes indica a APAE. Esse resultado é coerente com a boa avaliação da qualidade percebida pelos pais dos assistidos.

O processo de análise de dados prossegue com a análise da validade discriminante em relação aos construtos Antes e Depois. A existência da validade discriminante indica que dois construtos não são redundantes entre si e que apesar de compartilharem algum nível de variância, eles representam construtos realmente distintos e que a variância que formam esses construtos é maior do que a correlação deles com outros construtos. Assim, dois construtos distintos apresentam um valor baixo para a correlação entre si (Hair et al., 2009; Kline, 2005; Malhotra, 2011; Bagozzi, Yi & Phillips, 1991).

A validade discriminante é examinada por meio dos pares de construtos. Assim, são comparados os valores da raiz quadrada da A.V.E de cada construto com o valor da correlação entre esses construtos. Esse último valor deve ser maior do que o valor da correlação entre os dois construtos que formam o par (Hair et al., 2009).

O valor das correlações entre os construtos Antes e a comparação com o valor da raiz da A.V.E. são apresentados pela Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 – Valor das correlações e da raiz quadrada da A.V.E. para os construtos Antes

	Antes F1 – Funcionários e Atendimento	Antes F2 – Infraestrutura	Intenção de Recomendar
Antes F1 – Funcionários e Atendimento	0,85		
Antes F2 – Infraestrutura	0,76	0,84	
Intenção de Recomendar	0,09	-0,17	0,82

Fonte: dados da pesquisa.



O valor da AVE utilizado para o construto recomendação foi de 0,67 que é a média da AVE dos construtos Antes F1 – Funcionários e Atendimento, Antes F2 – Infraestrutura, Depois F1 – Funcionários e Atendimento e Depois F2 – Infraestrutura.

A diagonal principal da Tabela 4 – em negrito – representa os valores da raiz quadrada da AVE do respectivo construto. De acordo com os resultados obtidos, verifica-se a existência da validade discriminante para os três construtos.

Em relação à verificação da validade discriminante para os construtos Depois de conhecer a APAE e a recomendação, os resultados estão presentes na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Valor das correlações e da raiz quadrada da AVE para os construtos Depois

	Depois F1 – Funcionários e Atendimento	Depois F2 – Infraestrutura	Intenção de Recomendar
Depois F1 – Funcionários e Atendimento	0,79		
Depois F2 – Infraestrutura	0,80	0,79	
Intenção de Recomendar	0,86	0,84	0,82

Fonte: dados da pesquisa.

A diagonal principal da Tabela 4 – em negrito – representa os valores da raiz quadrada da AVE do respectivo construto. Verifica-se que não existe validade discriminante entre os três construtos. Assim, os resultados a serem obtidos na validade nomológica e verificação da associação entre os construtos Depois F1 Funcionários e Atendimento e Depois F2 Infraestrutura com a recomendação de indicar a APAE devem levar em consideração essa limitação.

Outro ponto que foi verificado é em relação às diferenças dos valores dos coeficientes de caminho entre os construtos Funcionários e Atendimento X Recomendação e Infraestrutura X Recomendação. O objetivo foi o de verificar se as diferenças desses valores entre o “antes” e o “depois” são estatisticamente diferentes.

Assim, foi realizada uma modelagem de equações estruturais multigrupo cujo resultado indica que as diferenças entre os valores dos coeficientes dos grupos “antes” e “depois” são estatisticamente significativos em nível de 0,05, pois, o valor do *p-sig.* foi de 0,02. Mais especificamente, a relação entre Funcionários e Atendimento X Recomendação passou de um valor $\beta = 0,24$ para um valor $\beta = 0,68$ e a relação entre Infraestrutura X Recomendação passou de um valor $\beta = -0,24$ para um valor $\beta = -0,09$.

Por conseguinte, as relações entre os construtos e a sua influência no comportamento de recomendar a APAE é maior para o grupo de respondentes que conhecem a APAE do que para aqueles que ainda não conhecem. Assim, este relato permite concluir que o conhecimento sobre a APAE aumenta muito a possibilidade dos responsáveis pelos assistidos em fazer uma propaganda boca a boca positiva para a APAE, além de recomendar a organização.

5. Considerações finais

Conclui-se, através das entrevistas, que a APAE-SL é uma instituição que presta diversos serviços importantes para a pessoa com deficiência e suas famílias. Na APAE, o usuário tem a oportunidade de frequentar a escola, ser atendido pelos serviços da clínica e assistência social. A habilitação e reabilitação da pessoa com deficiência proporciona uma melhor qualidade de vida, tanto para o usuário quanto para a sua família. Por meio dos trabalhos realizados pela instituição, é possível a inclusão social, trazendo benefícios para o assistido, família e sociedade



e proporcionando melhores níveis de educação a pessoas especiais, cujas ações confirmam a necessária ênfase, salientada por Tristão & Tristão (2016). Os stakeholders da APAE-SL, sendo diversificados e complexos, beneficiam a instituição e usuários através de doações, parcerias, divulgação e participação nos eventos, repasses financeiros, trabalho com comprometimento e voluntariado, devendo, portanto ser estudados com profundidade científica e técnica, conforme Bryson, Patton & Bowman (2011).

Assistidos e famílias, considerados um importante grupo primário de stakeholders, possuem diversas expectativas em relação à APAE-SL. As famílias, de acordo com alguns entrevistados, realizam reivindicações (diretamente ou quando são provocadas), diante de necessidades de mudanças na instituição. Os serviços da APAE-SL, de acordo com os entrevistados, são de suma importância para os assistidos e famílias, pois a instituição “cobre uma lacuna” deixada pelo governo, que não consegue oferecer tudo o que a APAE oferece aos usuários. A qualidade dos serviços e o preparo dos funcionários foram identificados nas entrevistas e a satisfação por parte das famílias foi verificada por meio da pesquisa quantitativa, tal como concluem Singh & Singla (2018).

Verificou-se que os valores atribuídos aos diversos aspectos da instituição para “Antes de conhecer a APAE” foram menores que as notas de “Depois de conhecer a APAE”. Os resultados extremamente positivos apresentam altas médias, acima de 90% para todas as opções. Em algumas questões, a totalidade das respostas foi de alguma forma positiva em relação aos funcionários e atendimento prestado pela APAE.

Pode-se correlacionar este resultado com a fala de um dos entrevistados (C04) que afirmou que a APAE-SL já foi chamada de “depósito de gente”. Hoje, sabe-se da seriedade da instituição no sentido da melhoria da qualidade de vida, promovendo a inclusão social, reabilitação, saúde, atividades da vida prática e diária, para que a pessoa possa conviver em sociedade e tenha maior independência.

Por conseguinte, as relações entre os construtos e a sua influência no comportamento de recomendar a APAE é maior para o grupo de respondentes que conhecem a APAE do que para aqueles que ainda não conhecem. Assim, pode-se concluir que o conhecimento e o engajamento dos stakeholders sobre a APAE aumenta muito a possibilidade dos responsáveis pelos assistidos em fazer uma propaganda boca a boca positiva para a APAE, além de recomendar a organização como instituição inclusiva, conforme prescrevem Heaton & Southwell (2013).

As contribuições deste trabalho são duais. Primeiramente destaca-se a elaboração e o teste de um instrumento de coleta de dados para a mensuração da qualidade percebida pelos responsáveis pelos assistidos, a partir de uma pesquisa qualitativa e depois, o seu teste empírico por meio de uma pesquisa de abordagem quantitativa. Além disso, descobriram-se os fatores ou dimensões que representam em grande parte essa percepção de qualidade.

Em termos das contribuições gerenciais, destaca-se que o desenvolvimento de um instrumento de pesquisa capaz de captar a percepção de qualidade dos responsáveis pelos assistidos possui enorme relevância, pois, pode servir como instrumento de controle e de avaliação pelos gestores das APAEs acerca dos seus projetos e das atividades operacionais em relação ao trabalho realizado com os assistidos. Neste quesito a contribuição mais relevante deste relato técnico consiste na proposição e teste do modelo com os construtos e variáveis. A validação nomológica deve, entretanto, ser realizada e manifestada em relato técnico, considerando-se a totalidade dos stakeholders da instituição.



No caso das limitações deste trabalho, a principal delas está relacionada com a amostragem, a qual não é probabilística, o que impede a completa generalização dos resultados para a própria instituição. Ressalta-se ainda que a APAE-SL possui um número muito maior de assistidos, e, consequentemente de responsáveis, do que o tamanho final da amostra, o que suscita a possibilidade da opinião dos entrevistados serem diferentes da opinião dos que não participaram da pesquisa.

Recomenda-se ainda a continuidade de novos estudos, considerando-se a realização de uma pesquisa com os próprios assistidos. Outra possibilidade é a de identificar as prioridades para os responsáveis pelos assistidos, bem como de realizar essas pesquisas em várias unidades da APAE, de preferência em diferentes regiões do Brasil.

Referências

- Adefal, R. (2013). Como falar sobre deficiência: um manual para profissionais da comunicação. Recuperado de <https://www.camara.leg.br/internet/agencia/pdf/Guia%20PcD%20para%20Comunicadores%20Eletronico.pdf>
- Almeida, P. (2018). *Falando sobre deficiência – guia para a imprensa*. Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/d8efe7_6dda6ff76d684819abbc7c1f10d1b70e.pdf
- American Psychiatric Association (APA). (2014). *Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais: DSM-5*. (5a ed.). Recuperado de <https://aempreendedora.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Manual-Diagn%C3%B3stico-e-Estat%C3%ADstico-de-Transtornos-Mentais-DSM-5.pdf>
- Anese, V., Costa, C., Rossetto, C. R. (2018). As dimensões da capacidade de gestão de *stakeholders* em instituições sem fins lucrativos: um ensaio teórico. *Revista de administração IMED*. 8(2), 3-22, doi 10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2455
- Aoki, M., Silva, R. M., Souto, A. C. F., Oliver, F. C. (2018). Pessoas com deficiência e a construção de estratégias comunitárias para promover a participação no mundo do trabalho. *Revista brasileira de educação especial*. 24(4), 517-534, doi 10.1590/s1413-65382418000500004
- Association on Intellectual and Developmental Disabilities (AIDD). (2019). Definition of Intellectual Disability. Recuperado de <http://aidd.org/intellectual-disability/definition>
- Bagozzi, R. P., Yi Y.; Philips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity In Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Biancolino, A. C.; Kniess, C. T.; Maccari, E. A.; Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 3, n. 2, p 294-307, mai./ago. DOI:10.5585/gep.v3i2.121
- Brandenburg, L. E., Lückmeier, C. (2013). A história da inclusão x exclusão social na perspectiva da educação inclusiva. *Anais do Congresso Estadual de Teologia*. São Leopoldo, RS, Brasil, 1, 175-186. Recuperado de <http://anais.est.edu.br/index.php/teologiars/article/download/191/149>
- Bryson, J. M.; Patton, M. Q.; Bowman, R. A. (2011). Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and Program Planning*. Volume 34, Issue 1, February, Pages 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001>
- Carvalho, M. M.; Rabechini Jr., R. (2017). Fundamentos em Gestão de Projetos. São Paulo. Atlas
- Constituição da República Federativa do Brasil*. (1988, 05 de outubro). Disponível em <http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const/>
- Coutinho, K. S., Rodrigues, G. F., Passerino, L. M. (2017). O trabalho de colaboradores com deficiência nas empresas: com a voz os gestores de recursos humanos. *Revista brasileira de educação especial*. 23(2), 261-278, doi 10.1590/s1413-65382317000200008.
- Federação Nacional das APAES (FENAPAES). (2016). *O que fazemos*. Recuperado de <http://apae.com.br/>
- Federação Nacional das APAES (FENAPAES). (2012). *Manual de fundação das Apaes*. Recuperado de <http://apaebrasil.org.br/uploads/Manual%20Apae.pdf>
- Federação Nacional das APAES (FENAPAES). (2008). *Manual pais e dirigentes – uma parceria eficiente*. Recuperado de http://apaebrasil.org.br/arquivo.php?arq_id=12468
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Harrison, J. S., John, C. H. S. (2008). *Foundations in strategic management*. (4ª ed). South Western: Thomson



- Heaton, A. & Southwell, A. (2013). Inclusive Education for Students with Disability: A review of the best evidence in relation to theory and practice. Australian Research Alliance for Children and Youth (ARACY). https://www.aracy.org.au/publications-resources/command/download_file/id/246/filename/Inclusive_education_for_students_with_disability_-_A_review_of_the_best_evidence_in_relation_to_theory_and_practice.pdf
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2010a). *Censo demográfico 2010: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência*. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf
- Kline, R. B. (2005). *Principals and Practice of The Structural Equation Modeling*. 2.Ed. New York: The Guilford Press.
- Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2.001. (2001, 9 de janeiro). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/10172.htm
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Mazzotta, M. J. S., D'antino, M. E. F. (2011). Inclusão social de pessoas com deficiências e necessidades especiais: cultura, educação e lazer. *Saúde e Sociedade*, 20(2), 377-389. Recuperado de <https://www.scielo.org/pdf/sausoc/2011.v20n2/377-389/pt>
- Ministério da Economia (2019). *Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2018: Sumário Executivo*. Recuperado de <http://pdet.mte.gov.br/images/rais2018/nacionais/3-sumario.pdf>
- Morgan, A. & Griego, V. (1998). *Easy Use and Interpretation of SPSS for Windows: answering research questions with statistics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Organização Mundial da Saúde (OMS). (2014). *CID-10: classificação estatística internacional de doenças e problemas relacionados à saúde*. (10a ed.) São Paulo: EDUSP
- Pacheco, K. M. D. B., Alves, V. L. R. (2007). A história da deficiência, da marginalização à inclusão social: uma mudança de paradigma. *Acta Fisiátr*, 14(4), 242-248. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/actafisiatrica/article/view/102875/101168>
- Paula, A. R., Costa, C. M. (2006). *A hora e a vez da família em uma sociedade inclusiva*. (3a ed.) Recuperado de <http://www.sorri.com.br/sites/default/files/Cartilha%20-%20A%20hora%20e%20a%20vez%20da%20familia%20-%20SORRI-BRASIL.pdf>
- Pestana, J. N. & Gageiro, M. H. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Resolução CNE/CEB, n. 2, de 11 de setembro de 2001. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0201.pdf>
- Santana, V. E. (2009). Inclusão da pessoa com síndrome de Down no ensino regular. In Déa, V. H. S. D., & Duarte, E. (ORGS). *Síndrome de Down - Informações, caminhos e histórias de amor*. (PP. 83-89). São Paulo: Phorte
- Sassaki, R. K. (1999). *Inclusão: Construindo uma sociedade para todos*. (3a ed.). Rio de Janeiro: WVA.
- Sassaki, R. K. (2003). Como chamar as pessoas que têm deficiência? *Revista da Sociedade Brasileira de Ostimizados*. 1(1), 8-11.
- Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. (2010). *História do Movimento Político das Pessoas com Deficiência no Brasil*. Recuperado de <http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/historia-do-movimento-politico-pcd.pdf>
- Silva, L. M. (2006). O estranhamento causado pela deficiência: preconceito e experiência. *Revista Brasileira de Educação*. 33(11), 424-561. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v11n33/a04v1133.pdf>
- Silva, M. V. P., Oliveira, G. V. O., Silva, L. B. (2018). Inclusão social: por uma educação humana. Anais do Congresso Internacional de Educação Inclusiva. Campina Grande, PB, Brasil, 3, 1-2. Recuperado de http://www.editorarealize.com.br/revistas/cintedi/trabalhos/TRABALHO_EV110_MD4_SA23_ID1696_12_082018202302.pdf
- Singh, A.; & Singla, L. (2018). Stakeholders Satisfaction regarding Service Quality in Higher Management Education. *International Journal of Management Studies*. Vol.-V, Issue -3(6), July. [:http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i3\(6\)/01](http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i3(6)/01)
- Tristão, V. T. V.; & Tristão, J. A. M. (2016). The contribution of NGOs in environmental education: na evaluation of stakeholders' perception. *Ambiente & Sociedade* n São Paulo v. XIX, n. 3 n p. 47-66 n jul.-set.
- Vivarta, V. (2003). *Mídia e deficiência*. Recuperado de http://www.andi.org.br/sites/default/files/Midia_e_deficiencia.pdf
- World Health Organization [WHO]. (2011). *World report on disability 2011*. Recuperado de http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf