



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade

Departamento de Administração

MARIANA BERNARDES SILVA

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: Uma análise do projeto  
inclusão social de portadores de necessidades especiais,  
do Superior Tribunal de Justiça**

Brasília – DF

2010

MARIANA BERNARDES SILVA

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: Uma análise do projeto de  
inclusão social de portadores de necessidades especiais,  
do Superior Tribunal de Justiça**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Tomás de  
Aquino Guimarães

Brasília – DF

2010

Silva, Mariana Bernardes.

GESTÃO DA DIVERSIDADE: Uma análise do projeto de inclusão social de portadores de necessidades especiais, do Superior Tribunal de Justiça / Mariana Bernardes Silva. – Brasília, 2010.

65 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães, Departamento de Administração.

1. Gestão da Diversidade. 2. Inclusão de Deficientes no mercado de trabalho. 3. Inclusão social de portadores de necessidades especiais. I. Título.

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: Uma análise do projeto de  
inclusão social de portadores de necessidades especiais,  
do Superior Tribunal de Justiça**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Mariana Bernardes Silva**

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães  
Orientador

Prof. Dr. Magda de Lima Lúcio  
Professor-Examinador

Prof. Dr. Suylan de Almeida Midlej e  
Silva  
Professor-Examinador

Brasília, 30 de agosto de 2010

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar as políticas e práticas do Projeto Inclusão desenvolvido no Superior Tribunal de Justiça, sob o ponto de vista da satisfação das pessoas portadoras de necessidades especiais perante as políticas e práticas de inclusão. No mundo do trabalho, a questão da diversidade adquiriu importância em função de leis que obrigam organizações a contratar pessoas de grupos considerados diversos, levando os gestores a ter que se adaptar a essa nova situação. Segundo Bento (2000), a literatura acadêmica brasileira nesse tema ainda é incipiente. Um dos primeiros trabalhos acadêmicos sobre gestão da diversidade no Brasil é o de Fleury (2000). Esse movimento, contudo, não vem acompanhado de um aprofundamento na literatura nacional sobre o tema. Neste trabalho foram apresentadas algumas iniciativas de implantação de programa de gestão da diversidade do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Para tanto, buscou-se elaborar um perfil das pessoas portadoras de necessidades especiais que trabalham no STJ, identificar suas principais necessidades, e verificar sua percepção sobre as condições e práticas de trabalho vivenciadas e sua satisfação, além de se verificar junto às demais áreas responsáveis pelo Projeto como está o progresso do mesmo. A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e teve como estratégia metodológica o estudo de caso, por se tratar de uma análise da percepção de pessoas perante a organização. A coleta dos dados se deu por meio de análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Para análise dos dados foi utilizado o método de categorização proposto por Bardin (2002), e permitiu aferir que os Portadores de Necessidades Especiais (PNEs) que trabalham e freqüentam o STJ, são na maioria servidores que ingressaram na instituição por meio de concurso público, que não têm conhecimento das ações do projeto, e que estão satisfeitos em trabalhar na organização. Em relação à avaliação do projeto inclusão social do STJ, constatou-se que as maiores dificuldades referem-se à adequação da estrutura física e à falta de comprometimento das áreas envolvidas. Sugere-se que o STJ divulgue o Projeto Inclusão junto aos portadores de necessidades especiais do Tribunal, e que reestruture o projeto com a participação dos atores envolvidos – PNEs.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade. Inclusão Social: portadores de necessidades especiais. Projeto Inclusão.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	5
1.1	Contextualização .....	6
1.1	Formulação do problema .....	7
1.2	Objetivo Geral .....	8
1.3	Objetivos Específicos .....	8
1.4	Justificativa .....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1	Diversidade: Conceituação e Gestão .....	10
2.2	A diversidade e a inserção de pessoas com deficiência .....	12
2.3	Os desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho .....	15
2.4	Qualidade de vida e satisfação das pessoas portadoras de necessidades especiais no trabalho .....	17
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	21
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	21
3.2	Caracterização da organização .....	22
3.2.1	História .....	22
3.2.2	Atribuições .....	23
3.2.3	Organização Administrativa .....	24
3.2.4	Missão e Visão .....	25
3.2.5	Gestão Estratégica .....	25
3.3	As ações inclusivas no Superior Tribunal de Justiça e o Projeto Inclusão .....	26
3.4	Participantes do Estudo .....	29
3.5	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	31
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	34
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	45
	REFERÊNCIAS .....	48
	APÊNDICES .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
	Apêndice A .....	51
	Apêndice B .....	53
	Anexo .....	55

# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho concentra-se no estudo das políticas e das práticas relativas à gestão da diversidade humana nas organizações. Tais políticas e práticas são conseqüência de diferentes aspectos da evolução histórica pela qual vem passando a área de gestão de organizações. Por outro lado, tem-se o surgimento de um conjunto de articulações sociais voltadas à defesa dos direitos humanos e ao estabelecimento da igualdade de oportunidades nos diversos segmentos da sociedade. Esse processo foi acompanhado pelo movimento de expansão geográfica de empresas em geral, conhecido como globalização (COX, 1993).

Circunscrita no campo de estudos sobre a diversidade, encontra-se a questão da inserção e gestão do trabalho de pessoas portadoras de necessidades especiais, que significa para este grupo a oportunidade de inserção no mercado de trabalho e desempenhar um papel ativo na sociedade.

Como forma de compreender o modo em que a diversidade é gerida, este estudo contempla as políticas e práticas da Gestão da Diversidade sob a ótica da inclusão social e da inserção de pessoas portadoras de deficiência no trabalho, e análise de um projeto direcionado à inclusão social desenvolvido no Superior Tribunal de Justiça (STJ), que é conhecido como defensor da cidadania brasileira e promotor do respeito às diferenças.

A metodologia utilizada no presente trabalho está voltada, fundamentalmente, para avaliar a percepção — segundo a visão dos atores que dele participam — a respeito da efetividade do Projeto.

O presente trabalho é constituído de um capítulo introdutório, no qual se faz uma breve contextualização do assunto objeto da pesquisa, bem como são expostos os objetivos geral e específicos. A seguir, no segundo capítulo, se apresenta o referencial teórico do trabalho, que aborda o tema Gestão da Diversidade. O terceiro capítulo, por sua vez, discorre sobre a metodologia empregada no estudo. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos com a pesquisa. Por fim, o quinto capítulo traz as principais conclusões e recomendações geradas com apoio dos dados coletados.

## 1.1 Contextualização

A ligação entre globalização e diversidade cultural iniciou-se na realidade empresarial das multinacionais, que, ao expandirem a sua atividade empresarial a outros países, tiveram que lidar com padrões culturais distintos tanto na gestão de topo quanto aos demais colaboradores.

A gestão de filiais em países diferentes, o aumento dos processos de fusão e de internacionalização das empresas, remeteram o debate à diversidade. Outro fator que tem incentivado tal discussão é o crescente aumento no número de pessoas que vivem fora de seus países de origem. Segundo o Banco Mundial, estima-se que cerca de 2 a 3 milhões de pessoas migram anualmente de país (Banco Mundial, 2009). Essa população ativa cada vez mais miscigenada compoendo o mercado de trabalho já possui importância central em alguns países, que adotam políticas públicas de incentivo à contratação e de instrumentos de apoio à integração eficaz destes indivíduos nas novas realidades sociais.

No campo dos estudos sobre a diversidade, é abordada a questão da inclusão social de pessoas portadoras de deficiência, que gradativamente, torna-se tema de interesse nas organizações, não apenas daquelas que buscam cumprir os dispositivos legais que estabelecem percentuais de postos de trabalho para os deficientes, mas também daquelas que procuram manter vantagem competitiva a partir das práticas inclusivas. Para Heinski (2004), as organizações que adotam uma realidade inclusiva podem obter benefícios com a imagem positiva que o consumidor passa a obter da empresa e do seu produto.

No Brasil, a inclusão ainda é um assunto recente e vem ganhando força devido a algumas medidas legais e a exemplos de empresas estrangeiras que obtiveram sucesso na implementação de programas de inclusão. Para Fleury (2000), práticas inovadoras como a gestão da diversidade no Brasil, são muito bem vindas, pois contribuem para diminuir a marginalização dos grupos excluídos da sociedade, reduzindo assim a desigualdade social marcante do país.

Visando entender o modo como se dá a gestão da diversidade, este estudo tem como foco a inclusão social e a inserção de pessoas portadoras de deficiência no trabalho. E foi analisado um projeto de inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais, desenvolvido no Superior Tribunal de Justiça, sob o ponto

de vista dos atores envolvidos focando principalmente na percepção dos beneficiários do projeto. Assim, o trabalho está direcionado, em essência, a verificar a inclusão social de portadores de necessidades especiais em uma organização que tem estabelecidas políticas de gestão da diversidade.

## **1.1 Formulação do problema**

Os gestores estão frequentemente sujeitos a pressões econômicas, sociais e políticas, as quais provocam buscas constantes de conhecimento, desencadeando em propostas e ações inovadoras que acabam implicando na mobilização de recursos e cooperação crescente entre indivíduos e grupos com competências técnicas e comportamentos diferenciados. Com isso, as empresas são freqüentemente pressionadas ao aprimoramento de suas práticas de gestão e de suas atividades voltadas para o bem social. A inserção de pessoas portadoras de necessidades especiais no ambiente de trabalho é uma das expressões desse aprimoramento de gestão que teve origem em reivindicações sociais.

Entretanto, as ações de inserção de pessoas com deficiência na força de trabalho promovidas por empresas têm demonstrado que o gerenciamento desses indivíduos não é uma tarefa simples. Encontram-se como obstáculos: a falta de qualificação profissional; a presença não só de barreiras físicas, como também de barreiras atitudinais no ambiente de trabalho – preconceitos em relação à pessoa com deficiência; ausência de ações de sensibilização do cliente externo; assédio moral; falta de transporte adaptado para o deslocamento até o local de trabalho; inexistência de critérios para identificação de competências de funções e das organizações empresariais; e inexistência de profissionais de Recursos Humanos capacitados para dar apoio a essas pessoas.

Ademais, verifica-se a necessidade de maior conscientização de empresários e da sociedade no que se refere a construção de uma sociedade inclusiva (MARTINS, 1996; GIL, 2002) e percebe-se que a maioria das dificuldades enfrentadas no processo de admissão dessas pessoas estão relacionadas às dúvidas dos empregadores acerca da própria inserção de pessoas portadoras de necessidades especiais no mercado de trabalho formal (OLIVEIRA, 1993; PETEAN et al., 1994).

Nesse sentido, percebe-se a necessidade de se verificar o que as organizações estão desenvolvendo no gerenciamento dessas ações de inclusão social e quais são as ações que estão sendo mais efetivas, no que tange à garantia da satisfação dos indivíduos e a geração de resultados para a organização. Essa análise poderá contribuir para a construção de novas práticas organizacionais que minimizem as dificuldades e facilitem a inserção de portadores de necessidades especiais nas organizações de trabalho.

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar a satisfação de indivíduos portadores de deficiência perante as políticas e práticas de Gestão da Diversidade no Superior Tribunal de Justiça desenvolvidas por meio do Projeto de Inclusão, desenvolvido na organização, sob o ponto de vista dos atores envolvidos.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar e analisar políticas e práticas de inclusão, do Superior Tribunal de Justiça;
- Verificar a percepção de pessoas com deficiência sobre as condições e práticas de trabalho;
- Verificar os resultados do Projeto Inclusão;
- Verificar se os resultados do Projeto Inclusão impactaram na satisfação das pessoas portadoras de deficiência.

## **1.4 Justificativa**

Muito tem se falado das dificuldades que um portador de necessidades especiais encontra para entrar no mercado de trabalho. Existe uma gama de estudos que mostram as principais barreiras para os deficientes, desde a busca pela

qualificação profissional, até a inserção propriamente dita no mercado de trabalho. Há uma série de recomendações que ensinam o melhor caminho a ser seguido pelos deficientes. Porém o que se observa é que pouco tem se falado do papel das empresas, ou seja, que medidas devem ser adotadas pelo empregador, quais são as práticas que dão mais resultados no processo de inserção.

Os resultados da pesquisa servirão de grande auxílio às empresas que estão empenhadas em desenvolver a Gestão da Diversidade voltada para inserção de pessoas portadoras de deficiência, além de contribuir como subsídios para reforço ou alterações nas políticas de gestão do Superior Tribunal de Justiça, organização onde será realizada a pesquisa. A intenção é identificar as reais expectativas de servidores da organização e ainda, elaborar sugestões para que novas práticas dêem lugar a ações com pouca efetividade.

Não obstante, esse estudo poderá incentivar as organizações que já desempenham este tipo de gestão a reverem suas políticas, através da análise do material teórico encontrado sobre o tema e ainda, pelo conhecimento dos anseios dos profissionais do mercado de trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Diversidade: Conceituação e Gestão**

Geralmente a diversidade é tratada como qualquer atributo visível ou invisível de uma pessoa que a faça ser percebida como diferente de outras, como: raça, gênero, etnia, nacionalidade, religião, idade, atributos físicos. (CARREL; MANN, 1995; FRIDAY; FRIDAY, 2003). Dessa forma, pode-se considerar que a diversidade se refere às formas nas quais os indivíduos diferem, quer em termos de bases pessoais quer em termos de características relacionadas com a organização em que estão inseridos.

Segundo Moore (1999), a diversidade pode ser definida como uma instância que depende do convívio, uma vez que a diferença é percebida na comparação entre pessoas e ocasiona a generalização ou discriminação; da seleção, pois algumas características serão eleitas como indicadores da diversidade, como a incapacidade de ouvir, por exemplo; e da segregação, como processo que separa da estrutura o que é considerado como diferente.

No caso da deficiência, percebe-se, segundo Vash (1988), que a mesma se consolidou como diferença e diversidade. Pois quem é diverso e diferente é socialmente desvalorizado e rejeitado, por conta de preconceitos de ordem político-econômica, de ordem biológica e de uma conseqüente desvalorização psicossocial.

No mundo do trabalho, a questão da diversidade adquiriu importância em função de leis de obrigatoriedade da contratação de grupos ditos como diversos, levando os gestores a ter que se adaptar a essa nova situação.

Historicamente, a primeira forma de inclusão sociolaboral tinha como princípio o paradigma da integração, ou seja, o mercado de trabalho se abre para a diversidade, mas as pessoas excluídas deviam se adaptar ao mercado através do autodesenvolvimento. Com o passar do tempo, o princípio passou a ser o da inclusão, ou seja, o mercado de trabalho é que deveria fornecer as condições para o processo de inclusão e se adaptar ao perfil dos processos organizativos e dos trabalhadores, gerando políticas de responsabilidade social e de gestão da diversidade. (NELSON, J.; KLEINER, B. H., 2001)

Em geral, a gestão da diversidade é definida como a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização.

Uma maior diversidade da força de trabalho aumentará a eficiência organizacional. Levantará a moral, dará acessos a novos segmentos de mercado, e aumenta a produtividade. Apesar de esses benefícios incluírem o lucro, eles vão para além de medidas financeiras: criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual, e capacidade de uma empresa em se ajustar rapidamente e com sucesso às mudanças do mercado. (ELY, 1996, p. 79)

Para Dikken (2002), a gestão da diversidade está baseada na noção da diferença e da gestão da efetiva diferença, o que, invariavelmente, resulta em benefícios para o empregador, mas também para o empregado e para a sociedade como um todo. Para essa autora, a prática da diversidade significa a concretização do direito à diferença.

O primeiro trabalho importante que usou o termo “gestão da diversidade”, de acordo com a literatura consultada, foi o de Roosevelt Thomas (1990), em um artigo para a *Harvard Business Review*, que sustentava a necessidade da substituição das políticas públicas de ação afirmativa por práticas de gestão da diversidade.

Os primeiros autores a analisar as vantagens da gestão da diversidade sob a perspectiva do desempenho econômico foram Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991), que a relacionavam com a redução dos custos de *turnover* e absenteísmo – especialmente entre as minorias incluídas; atração de funcionários talentosos para as empresas; sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; aumento da criatividade e da inovação na empresa; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade no sistema administrativo.

A gestão da diversidade tornou-se uma prática bastante difundida no contexto norte-americano, e surgiu como uma resposta dos administradores às políticas de ação afirmativa das décadas de 1960 e 1970. Porém, como apontam as obras mais gerencialistas consultadas, sua implementação não é fácil. Dentre os principais obstáculos apontados estão o ceticismo dos próprios funcionários das empresas em relação aos programas e a sua efetividade; uma atitude preconceituosa em relação a colegas ou chefes que são beneficiários desses programas; e as dificuldades de modificar as rotinas de administração de recursos humanos para incluir a gestão da diversidade (AUSTIN, 1997; MILLIKEN e MARTIN, 1996; BARRY e BATEMAN, 1996; WISE e TSCHIRHART, 2000).

Segundo Bento (2000), a literatura acadêmica brasileira nesse tema ainda é incipiente. Um dos primeiros trabalhos acadêmicos sobre gestão da diversidade no Brasil é o de Fleury (2000). Nesse trabalho foram apresentadas algumas iniciativas de implantação de programas de gestão da diversidade em empresas instaladas no Brasil, sobretudo multinacionais norte-americanas.

Paralelamente, se observou um crescente movimento nas empresas, principalmente em multinacionais norte-americanas, com o intuito de adotar programas de gestão da diversidade. Esse movimento, contudo, não vem acompanhado de um aprofundamento na literatura nacional sobre o tema. Os movimentos sociais antidiscriminação e de responsabilidade social nas empresas é que tem sido um dos principais agentes de difusão de práticas de gestão da diversidade para empresas brasileiras.

Outros trabalhos apontam vantagens de se adotar a gestão da diversidade. Granger (1996), Sinclair (2000) e Smith (2002), apontam que a gestão da diversidade pode ajudar na diminuição dos estereótipos, na melhoria do relacionamento entre funcionários de todos os níveis hierárquicos. MacMillan-Capehart (2004) sustenta que a gestão da diversidade contribui para potencializar a criatividade, a solução de problemas, o *turnover* e os conflitos sociais.

E ainda Bahia (2006) e Pati (1995) afirmam que a gestão da diversidade poderia dar maior flexibilidade aos processos organizativos, o que ajudaria a empresa a reagir às constantes mudanças do mercado de trabalho, além de defenderem que a diferença pode estimular a criatividade, e potencializar a visão global humana e desenvolvimento da capacidade de se adaptar a mudanças, o que é crucial para o atual mundo do trabalho.

## **2.2 A diversidade e a inserção de pessoas com deficiência**

Os estudos realizados no Brasil sobre a diversidade com foco na inserção no trabalho das pessoas com deficiência têm se baseado na análise das dificuldades e facilidades encontradas por essas pessoas para se inserirem e se manterem no mercado de trabalho (HEINSKI e BIGNETTI, 2002; NERI, 2003; BATISTA, 2004;

CARVALHO-FREITAS, MARQUES e SCHERER, 2004) e nas práticas de gestão da diversidade adotadas pelas organizações (HANASHIRO E GODOY, 2004).

Outro fator bastante discutido nos estudos sobre diversidade e inserção de pessoas com deficiência, tanto na sociedade quanto na educação ou no trabalho, é a relevância social desse grupo, uma vez que, no Brasil, segundo o censo realizado em 2000 pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, existem 24,5 milhões de brasileiros portadores de algum tipo de deficiência, o que corresponde a 14,5% da população brasileira. Além disso, segundo Neri et al. (2003), apenas 2,05% do total de trabalhadores brasileiros são pessoas portadoras de deficiência, sendo que 29,05% deles vivem em situação de miséria e 27,61% não possuem nenhuma escolaridade. Ademais, as políticas de ação afirmativa implementadas no país desafiam as organizações de trabalho a desenvolverem novas competências e a modificarem suas concepções de deficiência e das possibilidades de trabalho das pessoas portadoras de deficiência.

No que tange aos direitos trabalhistas, as pessoas com deficiência e acidentados são protegidas pela Constituição brasileira. Em razão disso, sucede reserva de cargos e a proibição de qualquer discriminação referente à remuneração e critério de admissão das pessoas com deficiência. Essas medidas são regulamentadas pelas Leis: Lei nº 8.213/91, que indica os percentuais de postos de trabalho de acordo com o número de empregados da empresa; e a Lei nº 7.853/89, que ampara a política nacional voltada para o portador de deficiência. O Decreto nº 3.298/99 assegura o direito ao trabalho do portador de deficiência e também determina a forma de acesso ao mercado formal de trabalho; considerando-se que o mercado formal de trabalho representa o conjunto de organizações em que a relação capital-trabalho é mediada por um vínculo empregatício.

De acordo com o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, que dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, considera-se que a deficiência é “toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano”. (BRASIL, 1999)

No que se refere às pesquisas que analisam a questão da diversidade, focada na inserção social das pessoas com deficiência, observa-se que a forma de interpretação compartilhada sobre a deficiência, devido ao seu impacto nas ações e escolhas das pessoas é um fator explicativo para esta questão.

Segundo Woodhams e Danieli (2000), existem dois modelos principais de interpretação da deficiência: o “modelo biológico”, com ênfase nas disfunções e no desvio do padrão de funcionamento biológico, que facilita a discriminação e a exclusão das pessoas com deficiência; e o “modelo social” que trata a deficiência como uma construção social que desvaloriza a diferença.

Goss, Goss e Adam-Smith (2000), sugerem que a legalização do trabalho das pessoas com deficiência é amparada por duas formas de interpretação principais: a baseada numa visão de caridade, que se ancora no esquema de cotas de emprego e que tem o “modelo médico” que considera a deficiência como um atributo individual e resultado de uma patologia como base de compreensão da deficiência; e outra que defende o “modelo social” com foco nos direitos e que define a deficiência ou desvantagem como um produto de limitações causadas por impedimentos e barreiras sociais.

Ademais, Sasaki (1999) defende que as políticas sociais dirigidas às necessidades das pessoas com deficiência foram definidas por dois modelos de interpretação da deficiência: o modelo da “integração social”, que se baseia em uma visão médica da deficiência e que deu origem às práticas sociais, as quais objetivavam ajudar a pessoa com deficiência a conviver em sociedade; e o modelo da “inclusão social” percebido como um processo bilateral na qual a sociedade se adequa às necessidades das pessoas com deficiência e essas pessoas adquirem o seu desenvolvimento na sociedade.

Várias outras pesquisas foram produzidas analisando a questão do preconceito em relação às pessoas com deficiência (OMOTE, 1987; GLAT, 1995; CROCHÍK, 1996; MARQUES, 1998; MARQUES, 2001; POPOVICH et al., 2003; QUINTÃO, 2005, dentre outros).

Como exemplo, os estudos de Stone e Colella (1996), demonstraram que existe uma série de fatores que afetam o tratamento das pessoas com deficiência nas organizações; sendo um dos fatores considerado os atributos (estereótipos) que os observadores (colegas e chefias) atribuíam como característicos das pessoas com deficiência.

## 2.3 Os desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

A deficiência, no contexto capitalista, se relaciona a uma falta, uma imperfeição, ou seja, é a própria negação da eficiência necessária para o funcionamento sociolaboral e, além disso, denuncia a imperfeição humana no espaço social privilegiado para o capitalismo, que é o mundo do trabalho, tendo, portanto, que ser estigmatizada, como algo não aceitável, e segregada, para a pela realização capitalista (IBDD, 2004; QUINTÃO, 2005).

Até meados do século XX, as pessoas com deficiência viviam segregadas, não apenas fora do ambiente de trabalho, como também do convívio social. Muitas dessas pessoas eram confinadas em ambientes diferenciados, principalmente os deficientes mentais. Segundo Pereira (1980), somente em 1959, nos países escandinavos, ocorreram as primeiras tentativas de aceitação e integração.

Integração social pode ser conceituada como a inserção de algumas pessoas com deficiência na sociedade, contando que se adaptem e pode ser definido como:

tem por objetivo incorporar física e socialmente as pessoas portadoras de deficiências, a fim de usufruírem dos bens socialmente produzidos, habilitando-as, oferecendo-lhes os instrumentos contemporâneos para o exercício da cidadania. (MACHADO, 1998, p.13)

A pressão das pessoas com deficiência e o movimento da sociedade na busca da cidadania plena e o direito à independência e poder sobre a vida mudaram o conceito de integração social para inclusão social. Sendo definido como:

Processo pelo qual **a sociedade se adapta** para poder incluir, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com necessidades especiais e, simultaneamente estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade. A inclusão social, constitui, então um processo bilateral no qual as pessoas, ainda excluídas, e a sociedade buscam, em parceria, equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidades para todos. (SASSAKI, 1991, p.41)

A Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948) da ONU determina em seu artigo 23 o direito ao trabalho e à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego a toda pessoa. A Declaração dos Direitos da Pessoa com Deficiência da ONU (1975) no artigo 7º. concede o direito de cada pessoa com deficiência a obter e manter um emprego ou desenvolver atividades úteis. As duas declarações separam os direitos

do Homem e das Pessoas com Deficiência, porém não levam em conta explicações a respeito da discriminação.

Outra grande contribuição foi a elaboração de medidas legais que obrigam as empresas a ocupar parte de seus cargos com pessoas portadoras de deficiência ou com beneficiários reabilitados. No Brasil, ficou definido que o percentual é de 2% para empresas com 100 a 200 funcionários, indo até 5% para empresas com mais de 1001 funcionários. A lei já vigora e é fiscalizada pelas autoridades do Ministério Público do Trabalho, do Ministério da Justiça, do Ministério da Previdência e Assistência Social e do Ministério do Trabalho e Emprego.

Em geral, os empregadores seguem a lei, porém a cumprem apenas como uma obrigação, sem zelar pela responsabilidade social, eles a usam somente como uma estratégia de *marketing* e acabam mantendo as pessoas com deficiência em situação de exclusão.

Seguindo esse raciocínio, as pessoas com deficiência poderiam ocupar dois lugares possíveis na relação sociolaboral: a de lugar negado (negação da deficiência) a de lugar tutelado (considera o assistencialismo como única possibilidade para a pessoa com deficiência).

Para isso, foi elaborada a “Agenda dos Empregadores” no Fórum dos Portadores de Deficiência em 1992, que aconselha:

- Trabalhar com os preconceitos, visando sua explicação e superação gradativa;
- Valorizar a pessoa com deficiência através do olhar focado em suas competências, não em falhas;
- Remover barreiras físicas, organizacionais e psicossociais;
- Oferecer processos organizativos flexíveis e não discriminatórios, focados no desenvolvimento de todos;
- Transformar a diversidade em característica necessária para o bom funcionamento organizacional, incorporando os conflitos e desarranjos constantes como normais;
- Aceitar e concordar que “só podemos nos libertar dos preconceitos se assumimos os riscos do erro...” (HELLER, 1992, p.630)

Esses princípios norteiam uma prática que ainda é seguida devido a interesses econômicos e legais, ao invés de interesses éticos e sociais, ademais

deveria unir a preparação dos trabalhadores com deficiência, a educação dos empregadores e consolidar boas políticas públicas de suporte às ações.

## **2.4 Qualidade de vida e satisfação das pessoas portadoras de necessidades especiais no trabalho**

Os principais modelos de análise de gestão da qualidade de vida no trabalho utilizados na academia e nas organizações contemplam fatores considerados relevantes na manutenção e desenvolvimento de ambientes de trabalho em que a humanização das relações e o respeito às necessidades do trabalhador são considerados.

Lippit (1978), em seu modelo de análise, considera que a obtenção da qualidade de vida no trabalho consiste no atendimento das necessidades dos indivíduos e da organização. Contudo, segundo esse autor, a organização só atinge seus objetivos se considerar as necessidades dos indivíduos. São quatro os fatores-chave de manutenção da qualidade de vida no trabalho segundo o autor: o trabalho em si; o indivíduo em si; a produção do trabalho; e as funções e estrutura da organização.

Huse e Cummings (1985) procuram englobar numa única abordagem a maioria dos aspectos apresentados nas abordagens anteriores. Para esses autores, o conceito de qualidade de vida no trabalho contempla a interação entre as pessoas, o trabalho e a organização, visando a assegurar o bem-estar do trabalhador, a participação nas decisões e na solução de problemas do trabalho e a eficácia organizacional. Para esses autores um programa de QVT deve considerar: a participação dos trabalhadores nas decisões, o redesenho dos cargos, os sistemas de recompensas inovadoras e a melhoria no ambiente de trabalho.

Therriault (1980) coloca a remuneração como foco central de seu modelo. Para esse autor, os programas de QVT devem enfatizar a remuneração, pois ele assegura certa segurança aos indivíduos, considera as diferenças individuais e favorece a democracia industrial, na qual a participação constitui-se em um componente básico.

Werther e Davis (1983) consideram como fatores que afetam a QVT: a supervisão, as condições e práticas de trabalho, os sistemas de recompensas e

projetos de cargos e a participação ativa no processo de mudança e implementação de um programa de QVT. Contudo, o fator que mais envolve o trabalhador é a natureza do cargo. Hackman e Oldham (1975) propuseram o modelo das “dimensões básicas da tarefa”, que tem sido considerado um dos instrumentos mais abrangentes na mensuração da satisfação no trabalho, largamente utilizado nas pesquisas nacionais que contemplam a natureza do trabalho como uma dimensão relevante na qualidade de vida no trabalho. Para os autores, quatro características do trabalho contribuem para lhe conferir sentidos: variedade de habilidades, identidade do trabalho, significado do trabalho e inter-relacionamento.

Por último, Walton (1973) coloca a questão da qualidade de vida em um contexto de trabalho que busca regulamentar os direitos de minorias a assegurar saúde, segurança e garantia no trabalho, fatores considerados essenciais para a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Para Walton, a qualidade de vida no trabalho está inserida no contexto das relações de trabalho desde o início do século XX, na busca da legalização das condições de trabalho das mulheres e das crianças; da regulamentação dessas relações; e das lutas do movimento sindical para assegurar saúde, segurança e garantias de emprego.

Esse autor discute a amplitude do conceito e a dificuldade de isolar e identificar os atributos que interferem na qualidade de vida no trabalho. Propõe, então, oito categorias, ou indicadores, que, segundo ele, contemplam o constructo.

- Compensação justa e adequada (remuneração): significa equidade interna e externa tanto em termos de salário quanto indireto (benefícios).
- Condições de segurança e saúde no trabalho (condições de trabalho): implica condições de trabalho que assegurem a manutenção da segurança e da saúde do trabalhador, envolvendo a jornada e carga de trabalho, equipamentos disponibilizados para a execução do trabalho e ambiente saudável (preservação da saúde do trabalhador).
- Uso e desenvolvimento de suas capacidades: implica o aproveitamento do talento humano, isto é, significa autonomia, uso de habilidades variadas e participação no processo total de trabalho.
- Oportunidade de crescimento e segurança (oportunidades de crescimento profissional): implica a possibilidade de desenvolver carreira e ter segurança quanto a manutenção do trabalho, isto é, abarca as

políticas da instituição relacionadas ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados.

- Integração social na organização: significa apoio dos grupos primários, igualdade de oportunidades, ausência de preconceitos e cultivo ao bom relacionamento.
- Constitucionalismo (direitos na instituição): significa garantia com cumprimento das normas e procedimentos que relacionem às leis e direitos trabalhistas, respeito à privacidade, liberdade de expressão e adesão a padrões de igualdade.
- Trabalho e espaço total da vida (equilíbrio trabalho e vida): possibilidade de equilibrar o tempo e a energia dedicados à empresa e aos demais espaços da vida.
- Relevância do trabalho na vida: investiga-se a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade e à relevância do trabalho desempenhado.

O modelo de Walton (1973) tem sido utilizado como perspectiva de análise para verificar como as pessoas com deficiência percebem aspectos considerados relevantes para a manutenção da qualidade de vida no trabalho. Primeiro, porque a intenção tem sido verificar a influência das condições externas (dimensão ambiental) na satisfação das pessoas com deficiência, uma vez que elas se constituem em uma obstrução importante para a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho. Segundo, porque, apesar de a inserção de pessoas com deficiência não impactar diretamente na modificação da forma como o trabalho está dividindo a sociedade capitalista, ela propicia uma nova configuração de forças entre campo, pois introduz no mercado formal de trabalho pessoas que historicamente estiverem fora dele, na maioria das vezes, em condições de vida muito precárias.

Além disso, tem sido considerado nas pesquisas desenvolvidas sobre a satisfação de pessoas com deficiência no trabalho o modelo heurístico de análise desenvolvido por Carvalho-Freitas (2007). O modelo pressupõe que a satisfação das pessoas com deficiência em relação aos fatores de qualidade de vida no trabalho está relacionada com as concepções de deficiência e com as ações de adequação das condições e práticas de trabalho. Essas dimensões de análise estão inseridas em um contexto histórico e social que caracteriza a natureza contingencial da inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência nas organizações.



### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O problema de pesquisa abordado no presente estudo é de natureza qualitativa, que, segundo Richardson (1999), pode ser caracterizada como a tentativa de compreensão detalhadas dos significados e características situacionais observados em documentos e entrevistas em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. De acordo com Creswell (1994), a pesquisa de natureza qualitativa é adequada quando mensurações quantitativas podem não ser apropriadas em razão da natureza do fenômeno.

Este estudo pode ser caracterizado com qualitativo por satisfazer os pressupostos elaborados por Merriam (1988, apud Creswell, 1994):

a) a pesquisa se preocupa principalmente com o processo em questão e não com os produtos;

b) o interesse é o significado do fenômeno para os indivíduos envolvidos;

c) o pesquisador irá a campo e será o principal instrumento de coleta e análise de dados;

d) o processo de pesquisa é indutivo, no sentido de auxiliar na construção de hipóteses, abstrações, conceitos e teorias;

A estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso definida por YIN (2001) como

uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto ainda não estão claramente definidos (YIN,2001, p.32).

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso tem como propósito fundamental analisar uma unidade social podendo ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, uma instituição e até mesmo uma comunidade.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (1998), a presente pesquisa pode ser classificada, quanto aos meios de investigação, como:

- a) bibliográfica — tendo em vista que buscou apoio em material publicado em livros, revistas especializadas, teses, dissertações e rede eletrônica, que deram fundamento à parte teórica e metodológica do estudo;
- b) documental — uma vez que se utilizou de documentos oficiais existentes no STJ, contendo informações referentes à criação, condução e acompanhamento do Projeto objeto do estudo; e
- c) de campo — em virtude da aplicação de entrevista no local onde o Projeto está sendo desenvolvido, obtendo-se os dados diretamente junto às instituições promotoras do Projeto.

Pode-se, ainda, considerar que a pesquisa constituiu um estudo de caso, uma vez que se circunscreveu a analisar a percepção dos atores envolvidos no Projeto em relação aos resultados obtidos por um grupo específico de pessoas, os deficientes que trabalham no STJ.

## **3.2 Caracterização da organização**

Em busca de oferecer um estudo sobre como as organizações devem implementar políticas de inserção de pessoas com deficiência para promoção da diversidade e considerando que essas políticas realmente geram bons resultados, tanto para a organização como para os deficientes inclusos, este trabalho foi desenvolvido no Superior Tribunal de Justiça, que é considerado o Tribunal da Cidadania devido a sua preocupação com a promoção do bem-estar social. Além disso, o Tribunal é a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, tendo assim, grande repercussão nacional.

### **3.2.1 História<sup>1</sup>**

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), instituído pela Constituição Federal de 1988, foi instalado em 7 de abril de 1989, em Brasília. Desde 1995 a sede do STJ,

---

<sup>1</sup> Todos os dados referentes ao Superior Tribunal de Justiça para sua caracterização foram retirados no site da empresa, disponível em: < [http://www.stj.gov.br/portal\\_stj/publicacao/engine.wsp#](http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp#)

projetada por Oscar Niemeyer, está no Setor de Administração Federal Sul (SAFS Quadra 06 Lote 01), e é considerada por muitos especialistas um marco da arquitetura mundial contemporânea, por sua originalidade e beleza. Em seus 21 anos de existência, o Tribunal já ultrapassa a casa dos 3 milhões de julgamentos.

### 3.2.2 Atribuições

A competência do STJ está prevista no art. 105 da Constituição Federal, e o Tribunal atua na justiça federal como órgão de convergência da justiça comum, sendo também o órgão competente para julgar originariamente crimes praticados por altas autoridades, como de governadores e desembargadores, por exemplo.

Conforme determina o art. 104 da Constituição, o STJ compõe-se de 33 ministros, escolhidos entre brasileiros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, originários de todas as classes de profissionais do Direito ligados à administração da Justiça: magistrados federais e estaduais, advogados e membros do Ministério Público Federal, Estadual e do Distrito Federal e dos Territórios. Os ministros são nomeados pelo Presidente da República, após a indicação do Senado Federal, que para os escolher, em sessão plenária, elabora uma lista tríplice, observado o seguinte critério:

- um terço das vagas é preenchido por juízes dos Tribunais Regionais Federais;
- um terço, por desembargadores dos Tribunais de Justiça e
- um terço é reservado, em partes iguais, a advogados e membros do Ministério Público Federal, Estadual e do Distrito Federal e dos Territórios, alternadamente, desde que tenham mais de dez anos de efetiva atividade profissional e sejam indicados, em lista sêxtupla, pelos seus órgãos de representação.

A função jurisdicional do STJ está distribuída entre Corte Especial, três Seções e seis Turmas, de acordo com o critério da especialização. A Corte Especial é composta por 21 ministros: o Presidente, o Vice-Presidente, o Coordenador-Geral da Justiça Federal e os seis ministros mais antigos de cada uma das três Seções. As seis Turmas do Tribunal são integradas por cinco ministros cada uma. A Corte Especial processa e julga as causas mais relevantes, envolvendo as autoridades

mais graduadas, como governadores de Estado, desembargadores e membros de Tribunais.

A Primeira Seção, composta pelos dez ministros integrantes da Primeira e da Segunda Turmas, aprecia matérias de direito público, como, por exemplo, as que dizem respeito aos servidores, tanto estaduais quanto federais, além de temas relacionados a desapropriações.

Já a Segunda Seção, composta pelos dez ministros que integram a Terceira e a Quarta Turmas, decide sobre matéria de direito privado, como contratos, família, sucessões e direito comercial.

Aos dez ministros da Terceira Seção, que integram a Quinta e Sexta Turmas, cabe o julgamento das causas que envolvam matérias de direito penal, como habeas corpus, bem como questões previdenciárias, mandados de segurança contra ministros de Estado e causas de direito público e privado não abrangidas pela competência da Primeira e Segunda Seção.

Para auxiliar no exercício da função jurisdicional de Turmas, Seções e Corte Especial, há a Secretaria Judiciária, que coordena a organização administrativa das mesmas.

As funções administrativas relacionadas aos Ministros são exercidas pelo Plenário, integrado pela totalidade de seus membros. É competência do Plenário dar posse aos membros do Tribunal, bem como ao seu Presidente, ao Vice-Presidente e membros do Conselho da Justiça Federal, elaborar as listas tríplices para escolha de novos membros e deliberar sobre projetos de lei a serem submetidos ao Congresso Nacional, nos termos da Constituição.

### 3.2.3 Organização Administrativa

O STJ conta com nove secretarias: a Secretaria de Jurisprudência, que se incumbem a organização da jurisprudência gerada no âmbito do STJ; a Secretaria de Documentação, que tem por atribuição preservar toda informação de caráter intermediário e permanente da Organização; a Secretaria de Saúde e Benefícios, que se relaciona à manutenção e recuperação da saúde e de benefícios sociais dos servidores, a Secretaria de Gestão de Pessoas, que cuida de todos os aspectos relacionados à Administração de Pessoal; a Secretaria de Administração e Finanças

que trata da programação orçamentária e também a Secretaria de Tecnologia da Informação, que cuida da parte relacionada ao suporte de informática, segurança da informação e softwares

#### 3.2.4 Missão e Visão

A missão do STJ é processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva.

A visão definida pelo STJ é consolidar-se como o Tribunal da Cidadania, oferecendo justiça de qualidade, rápida e efetiva.

#### 3.2.5 Gestão Estratégica

O Superior Tribunal de Justiça adota gestão estratégica calcada na modernização do sistema judicial, por meio de planejamento que permite estabelecer visão estratégica de longo prazo e traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas, atuando nesse sentido com a elaboração e gerenciamento de projetos.

Além disso, concentra esforços na otimização dos processos de trabalho e na gestão da qualidade, como práticas voltadas à melhoria do desempenho institucional e conseqüente satisfação da sociedade.

Nesse mister, o STJ implementa ainda gestão da informação, acompanhando e disponibilizando dados estatísticos que agreguem valor à instituição e apoiem o processo decisório.

Todo esse trabalho é administrado pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica - AMG, à qual compete assessorar o Diretor-Geral nas atividades relacionadas aos planos de gestão, aos processos de trabalho e à informação, bem como elaborar o Relatório de Gestão e Prestação de Contas.

### **3.3 As ações inclusivas no Superior Tribunal de Justiça e o Projeto Inclusão**

O STJ desenvolve diversas ações no âmbito da Responsabilidade Socioambiental, o que o tornou referência em todo o Brasil. Tais ações estão incluídas no planejamento estratégico do Tribunal e têm como objetivo principal o desenvolvimento e a inclusão social por meio do fortalecimento da educação e da consciência dos direitos, deveres e valores do cidadão.

Dentre essas ações está o Projeto Inclusão – Acessibilidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência, que foi inaugurado em 12 de abril de 2005, na gestão do Ministro Edson Vidigal. O Projeto foi resultado de um acordo de cooperação técnica assinado entre a Secretaria Especial de Direitos Humanos e o Superior Tribunal de Justiça. E tem como público-alvo os usuários internos e externos das dependências, dos equipamentos e dos serviços do Tribunal.

A justificativa do Projeto decorre fundamentalmente de dois fatores: a) a presença crescente de pessoas com deficiência nos espaços públicos, em função dos avanços tecnológicos, no mercado de trabalho e na vida social; e b) ao movimento cada vez maior pela inclusão social, que busca o direito incondicional de que todos os seres humanos participem ativamente da vida pública, sem qualquer restrição de credo, religião, posição política, opção sexual ou grau de deficiência.

Anteriormente à implantação do projeto, já existiam algumas ações na instituição, no sentido de promover a acessibilidade, que vinham sendo executadas separadamente, como a contratação de estagiários com deficiência, as ações desenvolvidas pela Ministra Nancy Andrichi em seu próprio gabinete, e algumas ações isoladas dos próprios servidores com deficiência. A partir daí surgiu a idéia de lançamento do projeto.

O projeto de inclusão de deficientes foi inspirado em metodologia desenvolvida pela Câmara dos Deputados, no ano de 2003, contando com experiência bem sucedida; além disso, se apoiou nas informações disponibilizadas pela CORDE – Coordenadoria Nacional para Integração das Pessoas Portadoras de Deficiência e pela Secretaria Especial dos Direitos Humanos.

Seu objetivo é promover o respeito às diferenças e garantir o direito que todos têm de preservar sua identidade, limitação e características pessoais,

propiciando às pessoas portadoras de deficiência acessibilidade física, digital e social, por meio da adequação dos ambientes do Tribunal, ampliação da acessibilidade do site e disseminação de práticas inclusivas por meio de eventos de conscientização.

Para facilitar a sua execução, o Projeto foi fundamentado em quatro frentes:

a) acessibilidade física, b) acessibilidade digital, c) sensibilização e d) capacitação. Para cada vertente foram definidas metas:

a) Acessibilidade Física:

- Adaptação das instalações físicas do Tribunal:
  - Instalação de telefones públicos para surdos;
  - Adaptação dos banheiros;
  - Adaptação definitiva do Auditório;
  - Adaptação de 30% das portarias de acesso ao Tribunal;
  - Adaptação das instalações da Biblioteca;
  - Instalação de sinalização em braile em todo o Tribunal;
  - Instalação de sinalização tátil.

b) Acessibilidade Digital:

- Acessibilidade do site do Tribunal;
- Aquisição e implementação de softwares de acessibilidade digital.

c) Capacitação:

- Capacitação de servidores para atendimento a pessoas com deficiência;
- Realização de cursos de LIBRAS para os servidores do Tribunal;
- Capacitação de servidores com deficiência para otimizar seu desempenho e atribuições.

d) Sensibilização:

- Produção de vídeos de sensibilização e orientação;
- Realização da Semana de Acessibilidade em comemoração ao Dia da Pessoa com Deficiência;
- Comemoração do Dia Internacional das Pessoas com Deficiência;

- Elaboração e publicação de cartilha de sensibilização e orientação com vistas à inclusão da pessoa com deficiência.

Ademais, foi também estabelecido como metas: a realização de parcerias com outros órgãos públicos e instituições de apoio às pessoas com deficiência; a realização de visitas a entidades que mantêm projetos semelhantes; a participação da REATECH – Feira Internacional em Reabilitação, Inclusão e Acessibilidade; a verificação do cumprimento da Lei de Cotas junto às empresas terceirizadas do Tribunal e a atualização do cadastro das pessoas com deficiência trabalhando no órgão.

O Projeto é desenvolvido por uma equipe de cinco pessoas, as lotadas na Coordenadoria de Eventos. Para se atingir as metas, foram estabelecidas parcerias com a Secretaria de Recursos Humanos, para viabilizar a sensibilização e a capacitação dos servidores; com a Secretaria de Informática, para possibilitar a acessibilidade digital; e com a Secretaria de Engenharia e Arquitetura, para adequar o espaço físico do Tribunal. Com isso, o Projeto tem o intuito de alcançar como resultado: 90% de suas instalações físicas adaptadas; 3500 participantes em eventos sobre inclusão de deficientes no STJ; 100% dos eventos do Tribunal transmitidos ao público externo interpretados em libras; e 100% dos programas “STJ Cidadão” com interpretação de libras.

Diversas atividades do Projeto já foram desenvolvidas, entretanto a maioria das atividades ainda se encontra em execução e tem cronograma definido até o final de 2010, porém não significa que ele encerrará no final do ano. A idéia é que o projeto seja realimentado a cada novo Planejamento Estratégico da instituição e que suas atividades se tornem uma política consolidada no Tribunal.

Outras ações de Inclusão de Portadores de Deficiência também são desenvolvidas no Tribunal, além do Projeto Inclusão. Em março de 2009, foram contratados 60 estudantes deficientes auditivos para trabalhar no apoio operacional à digitalização de processos. Esses primeiros contratados ficaram incumbidos de digitalizar os documentos protocolados a partir de janeiro de 2009, e em novembro de 2009 foram contratados mais 160 estudantes para digitalizar os processos empilhados no acervo que ainda estavam em andamento no Tribunal, o que totalizava 150 mil processos.

Essa digitalização faz parte do Projeto Processo Eletrônico, que visa implantar a tramitação eletrônica do processo judicial no Superior Tribunal de Justiça, nos termos definidos pela Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Com o processo de digitalização, o Tribunal pretende economizar espaço, tempo e dinheiro com a tramitação dos autos.

Os requisitos para a escolha dos estudantes foram: apresentar nível médio completo e ter domínio da língua de libras. A mediação da contratação foi o Centro de Treinamento e Formação do Estudante (CETEFE), que apresentou aos jovens as regras de convivência e o processo de digitalização de documentos. O contrato teve validade de 12 meses, e em maio deste ano os documentos do acervo foram totalmente processados. O trabalho não teve como objetivo somente a digitalização dos documentos, mas também preparar esses estudantes para o mercado de trabalho. Face aos resultados obtidos com a inserção dos portadores de deficiência auditiva, a presidência do STJ em parceria com o CETEFE, em março deste ano, contratou seis jovens portadores de Trissomia do Cromossomo 21, conhecido com Síndrome de Down, para trabalhar nas portarias do Tribunal, no serviço de apoio.

Entre as atividades realizadas por esses funcionários estão o atendimento telefônico, a distribuição de crachás e a orientação aos visitantes em relação à localização de gabinetes e unidades administrativas da Casa, resguardando as limitações de cada um. O requisito para a contratação desses jovens foi a idade mínima de 18 anos.

Os seis funcionários cumprem uma jornada de trabalho de seis horas, de segunda a sexta-feira, com um intervalo de trinta minutos para lanche ou outra atividade livre. O valor da remuneração mensal é de R\$ 756, e a ambientação dos jovens é acompanhada de perto por uma funcionária especializada do próprio CETEFE.

### **3.4 Participantes do Estudo**

Optou-se por entrevistar grupos específicos de participantes do Projeto por se considerar que esses indivíduos — diante da posição que ocupam em termos de conhecimento do Projeto, bem como pela facilidade de localização e contato —

poderiam fornecer, de forma mais apropriada, as informações necessárias ao alcance dos objetivos almejados pela pesquisa. Essa estratégia é perfeitamente aceita em trabalhos científicos (especialmente nos que lidam com pesquisa qualitativa), configurando-se na chamada amostra de conveniência ou intencional. Esse método de seleção dos sujeitos da pesquisa é assim descrito por Thiollent (1988, p. 62):

Na prática da pesquisa social, a representatividade dos grupos investigados se dá por critérios quantitativos (amostragem estatisticamente controlada) e por critérios qualitativos (interpretativa ou argumentativamente controlados). Mesmo em pesquisa convencional, ao planejarem amostras de pessoas a serem entrevistadas com alguma profundidade, os pesquisadores costumam recorrer às chamadas *amostras intencionais*. Trata-se de um pequeno número de pessoas que são escolhidas intencionalmente em função da relevância que elas apresentam em relação a um determinado assunto.

Desse modo, foram intencionalmente selecionadas as pessoas que mais detinham conhecimento acerca do Projeto Inclusão. Ao menos em tese, esses entrevistados poderiam fornecer contribuições mais relevantes para a pesquisa. Assim, levando-se em conta que o número de participantes diretos do Projeto Inclusão é reduzido (cerca de 50 integrantes), a pesquisa foi realizada por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, feitas com gestores e colaboradores com ou sem deficiência da instituição. A entrevista incluiu um gestor, 11 servidores com deficiência, quatro estagiários com deficiência, totalizando 16 participantes. Os contatos das pessoas entrevistadas foram disponibilizados pela Seção de Movimentação de Pessoas.

Para registrar os dados obtidos as entrevistas foram gravadas, porém com o objetivo de preservar a identidade dos respondentes, os nomes próprios que emergiram nas entrevistas foram substituídos por siglas, evitando-se assim, o rompimento do sigilo assegurado.

Segue na Tabela 1 a caracterização das pessoas que participaram da pesquisa.

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados portadores de deficiência

Discriminação	Gênero	Idade	Tipo de Deficiência	Escolaridade	Cargo	Tempo na Organização
Masculino	9					
Feminino	6					
De 20 a 25 anos		4				
De 26 a 31 anos		1				
Mais de 32 anos		10				
Física			9			
Visual			2			
Auditiva			4			
Ensino Médio (completo ou incompleto)				1		
Superior (completo ou incompleto)				14		
Técnico Administrativo					4	
Analista (qualquer área)					7	
Estagiário					4	
Menos de 1 ano						3
De 1 a 3 anos						1
Mais de 4 anos						11

### 3.5 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Os dados do trabalho, no que se refere à pesquisa de campo, foram obtidos por meio da aplicação de entrevista semi-estruturada, direcionada analisar a satisfação dos indivíduos portadores de deficiência perante as políticas e práticas de Gestão da Diversidade, e verificar os resultados do Projeto de Inclusão, sob o ponto de vista dos atores envolvidos.

A elaboração do roteiro da entrevista, constituído de questões abertas, se deu em fase posterior à pesquisa bibliográfica e documental (subsídio teórico), bem como por meio de contato direto, sobretudo com os gestores, coordenadores e participantes do Projeto (subsídio prático).

Vê-se, assim, que os roteiros das entrevistas semi-estruturadas (Apêndices A e B) somente foram concluídos após prévio contato da pesquisadora com representantes de cada grupo de atores do Projeto (contatos informais), de modo a identificar o que deveria ser objeto de pesquisa, ou seja, quais seriam as questões mais relevantes para atender aos objetivos pretendidos pelo estudo.

É de se observar, ainda, que a elaboração dos roteiros das entrevistas pautou-se na construção de quesitos que permitissem identificar os resultados do Projeto a partir da percepção dos agentes que nele atuaram, principalmente em termos das mudanças ocorridas após a sua implementação, e também a satisfação do público-alvo do Projeto.

No capítulo quatro, são apresentadas as categorias e os indicadores que resultaram da aplicação dessa metodologia.

### **3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Além das informações obtidas em documentos relativos ao Projeto, e por meio da observação direta do ambiente organizacional, os demais dados da pesquisa foram coletados mediante a aplicação de entrevistas semi-estruturadas, diretamente pela pesquisadora, junto aos principais agentes do Projeto em estudo. A aplicação das entrevistas, realizada no período de junho a julho de 2010, ocorreu de forma individualizada, em local e hora previamente acordados com os entrevistados.

As entrevistas duraram, em média, 40 minutos. Foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas com base no conteúdo, isto é, no posicionamento das pessoas frente aos aspectos pesquisados.

O instrumento de pesquisa procurou contemplar questões que permitissem captar a percepção dos participantes do Projeto acerca de sua efetividade. Vê-se, assim, que a principal estratégia da pesquisa, voltada ao alcance do seu objetivo geral — avaliar os resultados do Projeto Inclusão e verificar a satisfação das PNEs, permitindo, em função da análise dos dados obtidos, a oferta de subsídios para o aperfeiçoamento do Projeto —, constituiu-se, como visto anteriormente, na construção do roteiro da entrevista semi-estruturada e na sua aplicação.

Para a definição das questões que seriam pesquisadas considerou-se como mais relevantes aquelas que permitissem verificar a efetividade das políticas inclusivas no que tange: a) ao Projeto propriamente dito e aos resultados alcançados (acessibilidade física e digital de deficientes, sensibilização e capacitação) e b) à satisfação dos deficientes quanto aos resultados do Projeto e às condições de trabalho. Considerou-se que essas seriam os eixos abrangidos pelo instrumento de pesquisa. Como se vê, o marco metodológico foi construído a partir do objetivo pretendido pela pesquisa.

Para o tratamento dos dados a técnica de análise temática ou categorial foi utilizada e, de acordo com Bardin (2002), baseia-se em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem a comunicação, e posteriormente, realizar o seu reagrupamento em classes ou categorias.

Para cada um dos dois eixos acima referidos, procurou-se elaborar as questões de tal modo que as respostas fossem suficientes para permitir a aferição dos resultados, dessa forma, cada eixo foi trabalhado separadamente. Em seguida, separou-se as respostas por temas que, em seu conjunto, fossem capazes de demonstrar o sucesso ou insucesso de cada um dos itens anteriormente definidos (categorias comuns de respostas). Com base na categorização acima descrita é que se procedeu à análise dos dados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir de uma análise crítica das respostas às questões formuladas. Inicia-se, portanto, por apresentar as questões abordadas com a aplicação das entrevistas semi-estruturadas, cujos roteiros, contendo quatorze questões abertas, consta dos Apêndices A e B.

O desenvolvimento desta parte do trabalho está fortemente apoiado nos ensinamentos práticos propostos por Bardin (2002). No entanto, diante das especificidades do Projeto em análise algumas adaptações precisaram ser feitas, procedimento não incomum em se tratando de pesquisa qualitativa. A esse propósito, Franco (2003, p. 52) assevera:

A criação das categorias de análise exige grande dose de esforço por parte do pesquisador. Não existem “fórmulas mágicas” que possam orientá-lo, nem é aconselhável o estabelecimento de passos apressados ou muito rígidos. Em geral, o pesquisador segue seu próprio caminho baseado em seus conhecimentos e guiado por sua competência, sensibilidade e intuição.

O segundo passo após a aplicação das entrevistas consistiu na categorização das respostas. Nesse ponto, é importante deixar assentado que o roteiro da entrevista, como o próprio nome indica, não se configurou em uma camisa-de-força, ao contrário, foi elaborado na forma de perguntas abertas, permitindo aos entrevistados que expusessem, com alguma liberdade, os aspectos do Projeto que viam como mais importantes. Vê-se, assim, que a categorização foi realizada diretamente a partir do leque de respostas obtidas com as entrevistas. Um ponto ou outro que se afastasse da finalidade ou dos objetivos pretendidos pelo Projeto foram abandonados, seja na transcrição das respostas (pontos totalmente alheios aos fins visados pelo Projeto), seja na fase de categorização (respostas destoantes da finalidade do curso).

Desse modo, o trabalho de categorização das respostas deu-se em função da similitude dos depoimentos e afirmações externados pelos respondentes, considerando que um mesmo aspecto da realidade pode ser externado de várias maneiras diferentes. Dessa forma, as respostas foram analisadas e agrupadas em afirmações que resumissem as idéias dos respondentes. De acordo com Bardin

(2002), esse critério é denominado semântico, vez que agrupa na mesma categoria temas com a mesma significação.

Considerando que as entrevistas foram montadas de tal forma que contivessem as questões necessárias para que, a partir das respostas obtidas, fosse possível avaliar os resultados do Projeto, sempre a partir da percepção dos agentes que dele participam, procedeu-se a análise dos eixos previamente definidos separadamente. Para a análise do Eixo 1, que se refere aos resultados do Projeto, foi realizada uma entrevista com o gestor do Projeto, que se fundamentou em perguntas referentes ao Roteiro do Projeto, disposta no Apêndice A. Tal entrevista foi feita com o objetivo de identificar quais os resultados do plano do Projeto já haviam sido alcançados até a data da pesquisa e também serviu de instrumento para a análise do Projeto como um todo e a identificação das suas práticas e resultados.

Na sequência, as respostas oferecidas pelo entrevistado foram transcritas e analisadas. Nesse momento, é que as categorias foram construídas, *a posteriori*, portanto. Para a apresentação dos resultados foi respeitada a divisão do próprio Projeto, que se constitui em: Acessibilidade Física, Acessibilidade Digital, Capacitação e Sensibilização. É o que se mostrará, a seguir:

CATEGORIAS	AFIRMATIVAS
Acessibilidade Física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi realizada consultoria para adaptação das instalações físicas do Tribunal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A adaptação de alguns banheiros já foi finalizada;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi feita a adaptação de 30% das portarias de acesso ao Tribunal;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O auditório ainda não é adaptado; Foi feita uma adaptação provisória.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A biblioteca começou a ser adaptada. Porém, o processo ainda não foi concluído.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi feito o estudo para instalação de sinalização em braile em todo o prédio do STJ, porém ainda não foi realizada.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os telefones dos elevadores do STJ foram reposicionados de forma a permitir o acesso a cadeirantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há vagas de garagem disponíveis para todos os Portadores de Necessidades Especiais (PNE).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esse processo é feito com cada PNE. Cada um tem suas particularidades e necessidades, tem uma realidade.</li> </ul>

Acessibilidade Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram adquiridos e implementados softwares para acessibilidade digital.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A página eletrônica do STJ já é adaptada para PNEs.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os deficientes que precisam de recursos diferenciados já foram atendidos.</li> </ul>
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram ministrados cursos de libras para os servidores e terceirizados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe uma capacitação geral dos deficientes, porque quando a maioria dos deficientes do Tribunal entrou o projeto ainda não existia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A capacitação dos servidores PNEs é feita conforme a necessidade.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foi realizada a capacitação de servidores para atendimento aos PNEs.</li> </ul>
Sensibilização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipe do projeto prioriza atividades de sensibilização por meio de eventos específicos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi elaborada uma cartilha de sensibilização e orientação com vistas à inclusão de pessoas com deficiência.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gente trás também cadeira de rodas e cria tipo uma pista para o pessoal andar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi realizada uma Oficina dos Sentidos, com a finalidade de (completar).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Tribunal recebe, anualmente, a equipe do cão guia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Tribunal realizada, anualmente, a “Semana de Acessibilidade” em comemoração ao Dia da Pessoa com Deficiência.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouxemos os para-atletas e foram realizadas algumas palestras.</li> </ul>

QUADRO 1 – Resultados do Projeto Inclusão (Eixo 1)

Preliminarmente, é importante registrar que nos primeiros dois anos após a inauguração do Projeto, 2006 e 2007, havia somente duas pessoas envolvidas na realização de suas atividades. Somente no ano de 2008 foi estruturada uma equipe responsável pela sua execução. Além disso, o Projeto foi estruturado de forma que todos os seus objetivos fossem alcançados até o final do ano de 2010. Porém, a cada dois anos ocorre troca de Gestão no STJ, o que pode resultar em alterações no planejamento de trabalho do Tribunal. Esses dois fatos foram determinantes para o desenvolvimento do Projeto. Contudo esses são problemas já resolvidos, haja vista que a equipe do Projeto encontra-se estruturada e que o Planejamento Estratégico do STJ foi alterado no início do ano para o prazo de cinco anos.

Embora o entrevistado tenha mencionado diversas ações que ainda não foram executados, percebe-se que os resultados do Projeto, de uma forma geral, foram satisfatórios. Visto que a maioria dos resultados listados no Roteiro de Projeto

já foi alcançada, principalmente no que se refere à Acessibilidade Digital e à Sensibilização.

A Acessibilidade Digital é a frente mais desenvolvida, com todas as metas alcançadas. O gestor informou que tal resultado foi atingido devido à rapidez da Secretaria de Informática em atender aos pedidos da equipe do Projeto. A Sensibilização é a frente mais trabalhada, pois a maioria das atividades desenvolvidas nessa frente são preparadas e realizadas pela Coordenadoria de Eventos, área em que todos os integrantes da equipe do Projeto estão lotados.

No que diz respeito à Acessibilidade Física, o quadro indica que muitas ações estão incompletas. No entanto, verificou-se a presteza da Engenharia em atender ao pedido de uma servidora, no caso dos telefones dos elevadores. O entrevistado reconheceu a dificuldade em realizar as adaptações físicas e expos alguns dos motivos, que será demonstrado no quadro 2.

Com relação à Capacitação também foi verificado o não cumprimento de alguns objetivos. Esta frente tem como objetivo alcançado somente a realização do curso de libras. Ademais, não foi possível coletar informações suficientes para melhor análise dessa frente.

Como a análise do Eixo 1 consistiu em avaliar os resultados do Projeto, é importante registrar também o que o entrevistado apontou como variáveis condicionantes para a realização das atividades. Dessa forma atentou-se também em analisar as variáveis que afetaram de forma positiva e de forma negativa o desenvolvimento do Projeto. Nesta abordagem chegou-se ao seguinte resultado:

CATEGORIAS	AFIRMATIVAS
Dificuldades para execução do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Houve mudanças em prioridades do projeto, expressas no Planejamento estratégico do Tribunal, que era elaborado para um prazo de dois anos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percebe-se que as pessoas, em geral, têm dificuldade de lidar com o assunto Inclusão Social e PNEs.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Houve atrasos na execução de obras previstas no Projeto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percebe-se resistência das pessoas sem deficiência em participar dos eventos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percebe-se falta de interesse de outras áreas do Tribunal para o tema Inclusão Social e PNE.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Havia uma pequena equipe envolvida diretamente com o Projeto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadequação de prazos de conclusão das atividades do projeto</li> </ul>

Pontos fracos do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O envolvimento do órgão de Recursos Humanos do STJ com o Projeto ainda não é o ideal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Tribunal não tem poderes para controlar ações de terceirizados perante os deficientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não são feitas medições da satisfação dos PNEs com projeto.</li> </ul>
Pontos fortes do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área responsável pelo Projeto tem uma rede de contatos extensa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área tem experiência em realização de eventos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os custos do Projeto nunca extrapolaram o orçamento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O STJ é o Tribunal da cidadania, e está sempre promovendo ações nesse sentido.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As ações do Tribunal têm repercussão nacional.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maior parte dos PNEs não exige muitas adaptações.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As vagas das cotas de PNEs abertas em concursos públicos realizados pelo STJ estão todas ocupadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• São realizadas reuniões esporádicas com os deficientes para identificar pontos que podem melhorar.</li> </ul>	

QUADRO 3 – Fatores condicionantes dos resultados do Projeto ( Eixo 1 )

Como já foi mencionado, falta de priorização de metas do Projeto prejudicou a continuidade de ações de Inclusão Social no STJ. Ademais, notou-se a falta de envolvimento de algumas áreas do Tribunal em ações do Projeto, principalmente as áreas de Engenharia e Arquitetura e de RH. Pois as duas frentes que dependem da cooperação dessas áreas são as menos desenvolvidas. Outra variável que dificultou a execução das atividades do Projeto, foi a falta de interesse e a resistência ao envolvimento com a questão da inclusão de pessoas que não fazem parte da equipe do Projeto.

No que diz respeito aos pontos fracos do Projeto, foi identificado que os prazos não foram bem planejados, principalmente para a realização das adaptações do espaço físico do Tribunal. Outra variável que impactou no atraso das obras de engenharia, foi o tamanho das instalações do STJ, o que demanda muita atenção e tempo da Secretaria de Engenharia e Arquitetura. Esta variável pode ter sido um dos motivos para os prazos não terem sido respeitados.

Um ponto fraco que chamou atenção foi o envolvimento do RH, que não se fez notável na maioria dos aspectos analisados, principalmente com relação às ações da frente de Capacitação. Tal frente pode não ter sido bem desenvolvida justamente por não ter recebido apoio significativo do RH. Além disso, verificou-se que não são feitas pesquisas de satisfação dos PNEs que trabalham no Tribunal. Se

fosse realizado algum trabalho nesse sentido o Projeto poderia desenvolver ações mais efetivas perante os PNEs.

Uma contradição foi identificada no que se refere às pesquisas de satisfação, pois o entrevistado mencionou que são feitas reuniões periódicas com os PNEs para debater e sugerir novas adaptações ou idéias de melhoria para as condições de trabalho. Essas reuniões poderiam também ser usadas para verificar a satisfação desses PNEs com as ações já executadas ou que estão em andamento.

E finalizando a análise sobre os pontos fortes, verifica-se que o STJ está em conformidade com a lei de cotas e que os PNEs que ingressam na organização não demandam muitas adaptações ou tratamentos diferenciados.

A análise do Eixo 2, relativa à satisfação dos deficientes quanto aos resultados do Projeto e às condições de trabalho, foi desenvolvida de forma similar à análise do Eixo 1. No entanto, para o Eixo 2 são apresentados resultados de 15 entrevistas.

Carvalho-Freitas (2002) em sua pesquisa sobre inserção de pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho, especificamente sobre a satisfação e condições de trabalho, desenvolveu um questionário que foi operacionalizado através da verificação de fatores que, segundo a autora, afetavam de modo significativo a qualidade de vida e satisfação no trabalho do trabalhador. A referida autora identifica oito fatores; para esta análise foram selecionados cinco:

- **Adequação das condições e práticas de trabalho:** este fator identifica a percepção das pessoas sobre o quanto as condições e práticas de trabalho da organização são adequadas para facilitar a inserção das pessoas portadoras de necessidades especiais;
- **Integração social na organização:** refere-se à igualdade de oportunidades, ausência de preconceitos e cultivo ao bom relacionamento;
- **Políticas internas:** focaliza a percepção de PNEs em relação à adequação das práticas e ações da organização com vistas a inserir portadores de necessidades especiais;
- **Uso e desenvolvimento de capacidades:** tem por foco o aproveitamento do talento humano, o que significa autonomia, uso de habilidades variadas e participação no processo total do trabalho;

- **Oportunidades de crescimento profissional:** refere-se à possibilidade de a Pessoa com Necessidade Especial desenvolver carreira e ter segurança quanto a manutenção do trabalho, ou seja, envolve as políticas da instituição relacionadas ao crescimento, desenvolvimento e segurança de seus empregados.

A análise dos fatores sobre a satisfação dos PNEs em relação às condições de trabalho levou aos seguintes resultados:

Tabela 2 – Satisfação com adequação das condições e práticas de trabalho (Eixo 2)

CATEGORIA	AFIRMATIVAS	Nº	%
Adequação das condições e práticas de trabalho	• Alocação do PNE em setor de trabalho de fácil acesso.	14	93,3%
	• Satisfação com as condições físicas e com as adaptações do prédio do Tribunal.	13	86,7%
	• PNE que não demandou recursos diferenciados para executar meu trabalho.	13	86,7%
	• Dificuldade no estacionamento. Há poucas vagas para deficientes no Tribunal, e as vagas que existem são rotativas, e não têm espaço para descer com a cadeira de rodas.	10	66,7%
	• O Tribunal introduziu adaptações na unidade de lotação para locomoção de PNE;	8	53,3%
	• Dificuldades em relação às condições físicas do Tribunal.	2	13,3%

93,3% dos entrevistados afirmaram que foram alocados em áreas de fácil acesso. Ao considerar as condições de trabalho, a maioria dos PNEs entrevistados relatou satisfação para com as condições físicas presentes no local de trabalho, bem como com adaptações das instalações (banheiros, elevadores, rampas). No que se refere às vagas de veículos 66,7% afirmam ter dificuldades em encontrar vagas de estacionamento, específicas para PNEs. Com relação às aquisições ou modificações nos locais de trabalho que visassem a locomoção e o acesso dos PNEs, 53,3% da amostra afirmaram que foi necessário.

Por outro lado, 13,3% revelaram ter dificuldades em relação às condições físicas do trabalho.

Tabela 3 – Satisfação com a integração social na organização (Eixo 2)

CATEGORIAS	AFIRMATIVAS	Nº	%
Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>O relacionamento com os colegas e os chefes é ótimo. O respondente nunca teve problemas com relação a isso;</li> </ul>	14	93,3%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A PNE não se sente discriminado por colegas de trabalho.</li> </ul>	14	93,3%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A PNE sente que é respeitado por todos.</li> </ul>	13	86.7%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O tratamento dispensado por superiores é justo.</li> </ul>	14	93,3%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Já foi discriminado por funcionários do STJ</li> </ul>	4	26.6%

A maioria dos entrevistados afirmou estar satisfeita com o relacionamento social estabelecido com seus superiores e grande parte declarou satisfação com o relacionamento com os colegas e com o clima de amizade e respeito que percebem no local de trabalho. Embora 26.6% tenham revelado que já sofreram discriminação nas dependências do STJ.

Um dos entrevistados relatou que todas as pessoas “se tornam mais sensíveis quando há uma PNE trabalhando no mesmo setor da organização, e afirma que essa presença agrega valor ao demais”. Outro entrevistado enfatizou que “o bom relacionamento ocorre quando as pessoas sabem respeitar as diferenças dos outros”.

Tabela 4 – Satisfação com as políticas internas (Eixo 2)

CATEGORIA	AFIRMATIVAS	Nº	%
Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os deficientes são bem amparados;</li> </ul>	15	100%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação com a organização que trabalha;</li> </ul>	15	100%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os benefícios que o STJ oferece para os deficientes são excelentes.</li> </ul>	15	100%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está feliz com os trabalhos de inclusão que a instituição realiza</li> </ul>	11	73.3%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No STJ os portadores de necessidades especiais são tratados com respeito.</li> </ul>	9	60%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Projeto Inclusão deveria ser melhor divulgado;</li> </ul>	14	93.3%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não tem conhecimento de qualquer trabalho de sensibilização ou do Projeto Inclusão;</li> </ul>	13	86.6%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gostaria de participar mais do Projeto Inclusão;</li> </ul>	7	46.7%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não tem interesse em participar de nada relativo à inclusão de deficientes.</li> </ul>	3	20%

A maioria absoluta da amostra afirmou estar plenamente satisfeita com o seu trabalho, com a organização no qual está inserido e com os benefícios oferecidos aos PNEs. Outros declaram a satisfação com as políticas de inserção do STJ e revelam que o tratamento que recebem na instituição é muito superior a outras já freqüentadas.

Entretanto, 93,3% afirma a necessidade de divulgação do Projeto e que muitos colegas não sabem do Projeto, e ainda 86,6% da amostra reconhece não ter conhecimento de nenhum trabalho de sensibilização no Tribunal nem do Projeto Inclusão. E. Ainda no que se refere ao Projeto Inclusão, 46,7% revela que gostaria de participar mais do projeto e 20% diz não ter interesse algum.

Tabela 5 - Satisfação quanto ao uso e desenvolvimento de capacidades (Eixo 2)

CATEGORIA	AFIRMATIVAS	Nº	%
Uso e desenvolvimento capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera plena capacidade para desempenhar o trabalho;</li> </ul>	15	100%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não ter necessidade de delegação de atividades diferenciadas.</li> </ul>	15	100%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter liberdade para escolher o que quer fazer;</li> </ul>	14	93.3%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação em relação ao trabalho que executa;</li> </ul>	14	93.3%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não considera o trabalho que realiza interessante.</li> </ul>	1	6.7%

Todos os entrevistados afirmam não precisarem de tratamento diferenciado na delegação de tarefas e que têm capacidade para realizar o trabalho como todos os outros. A maioria apresentou percepção satisfatória com a liberdade de ação que possuem para realizar o trabalho e afirma mesma satisfação com o trabalho que executa. E apenas 6,7% da amostra declara não estar satisfeito com o trabalho que realiza.

Tabela 6 – Satisfação quanto a oportunidade de crescimento profissional e carreira (Eixo 2)

CATEGORIA	AFIRMATIVAS	Nº	%
Oportunidade de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está plenamente satisfeito com a estabilidade adquirida na instituição;</li> </ul>	15	100%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A conquista de um trabalho o fez sentir útil e feliz;</li> </ul>	15	100%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não considera que a promoção de um PNE deva ser diferente;</li> </ul>	14	93.3%

profissional e carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>O STJ promove cursos e treinamentos, para todos.</li> </ul>	14	93.3%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As oportunidades de crescimento dos PNEs são iguais as de todos os servidores.</li> </ul>	13	86.7%

Toda a amostra revelou estar satisfeita com a estabilidade que possui no emprego e com a oportunidade de estar trabalhando. Além disso, afirmam que o trabalho proporcionou o crescimento pessoal. A satisfação também foi declarada pela maior parte dos entrevistados com relação às oportunidades de promoção que a instituição oferece para que progridam na carreira e com as possibilidades que percebem para aplicar os conhecimentos adquiridos nos cursos realizados durante a realização das atividades. Ademais, a maioria dos entrevistados apontou que, mesmo estando satisfeitos com o trabalho atual, almeja um crescimento profissional.

A análise conjunta dos dois Eixos, com suas respectivas categorias e fatores, permite concluir, segundo a percepção dos principais agentes envolvidos, que o Projeto Inclusão foi efetivo, no que concerne ao alcance dos objetivos delineados. No Eixo 1 que tratou dos resultados do Projeto em si, verificou-se que a maioria dos objetivos e metas já foram alcançados, apesar de algumas dificuldades relatadas. No Eixo 2 que buscou-se verificar a satisfação dos PNEs em relação às condições de trabalho e aos resultados do Projeto Inclusão, foi constatado que a maioria está satisfeita com o trabalho que desempenha, com a instituição que está inserido e principalmente com a sua carreira profissional.

Porém, a grande maioria dos PNEs entrevistados não atribuiu a sua satisfação e nem o mérito das práticas inclusivas ao Projeto Inclusão em si. O que se verificou foi que menos da metade dos entrevistados tinham conhecimento do Projeto Inclusão e a grande maioria que sabia do Projeto não conseguiu dar detalhes, simplesmente “já tinha ouvido falar”. Muitos deles sequer sabiam que o STJ é referência em ações de cidadania.

Com isso, pode-se afirmar que de forma direta o Projeto não influenciou no grau de satisfação dos PNEs. Mas vale registrar, que um dos fatores mencionados pelos PNEs que afetavam a satisfação no trabalho foi resultado do Projeto: condições e práticas de trabalho.

Entretanto, nenhum outro resultado do Projeto foi percebido pelos PNEs, nem os eventos de Sensibilização realizados no Tribunal. Os demais fatores

considerados como determinantes da satisfação não tinham relação direta com o trabalho do Projeto Inclusão, todos eles foram percebidos pelos PNEs independentemente de ações e atividades realizadas por ele. O fator referente à Oportunidade de Crescimento Profissional e Carreira, por exemplo, é uma característica inerente às políticas de RH do STJ, que já existiam muito antes do Projeto ser concebido. Os fatores Integração Social e Uso e Desenvolvimento de Capacidades, também não demonstrou relação com o Projeto, haja vista que não foi realizado nada de significativo que pudesse impactar nesses fatores.

Por fim, para demonstrar que o Projeto foi bem sucedido e que repercutiu positivamente, apesar da constatação da pesquisa, basta mencionar o seguinte depoimento de um dos entrevistados: “com a divulgação do trabalho de inclusão, diversas empresas já demonstraram interesse nesse Projeto, também querem realizar um nesses mesmos moldes”.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo por objetivo analisar as políticas e práticas de gestão da diversidade por meio do projeto de inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais, desenvolvido pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ), o presente trabalho, inicialmente, buscou apoio na literatura relacionada ao tema, discorrendo, no capítulo atinente ao referencial teórico, acerca da Gestão da Diversidade nas Organizações, especialmente quanto ao seu conceito e a sua aplicabilidade nas organizações. Adicionalmente, fez-se uma abordagem sobre inclusão de deficientes, destacando, ao final, a modalidade de inserção no mercado de trabalho mais diretamente relacionada ao objeto do estudo, ou seja: a inclusão social de portadores de deficiências no mercado de trabalho. E também buscou-se entender os fatores de influência na satisfação do trabalhador, sempre atentando para o caso dos portadores de necessidades especiais.

O método de pesquisa adotado optou por entrevistar grupos específicos de participantes do Projeto, sob o pressuposto de que esses indivíduos forneceriam, de forma mais realista, as informações necessárias à avaliação da efetividade do Projeto. Por meio da aplicação de entrevistas, foram obtidos os dados imprescindíveis à avaliação do impacto e dos resultados do Projeto, objetivo principal do trabalho.

No entanto, não se teve a intenção, com a aplicação do modelo, de abranger todos os aspectos do Projeto, ainda que suas dimensões, pela natureza mesma de seus objetivos, não possam ser consideradas extensas. É que qualquer esforço de avaliação, diante da complexa realidade social, sempre valoriza determinados aspectos em detrimento de outros. Apesar das limitações, acredita-se na utilidade do estudo avaliativo em razão da possibilidade de fornecer subsídios para o aprimoramento do Projeto. Deve-se destacar, ainda, que em estudos direcionados a captar aspectos da realidade social, os métodos de pesquisa utilizados, por melhor que sejam desenhados, quase nunca conseguem captar a inteireza do objeto pesquisado, daí decorrendo algumas limitações.

As informações coletadas com a aplicação das entrevistas forneceram os subsídios necessários para a categorização das respostas, utilizando-se de técnicas

de análise de conteúdo. Essa etapa do trabalho, consta do capítulo que apresentou e discutiu os resultados obtidos com a pesquisa.

Conforme visto no mencionado capítulo, a análise foi favorável à constatação de que os resultados pretendidos pelo Projeto Inclusão foram alcançados e que os PNEs que trabalham no STJ estão satisfeitos com as condições de trabalho. De fato, a técnica de análise de conteúdo utilizada na pesquisa, fundada nas respostas dos agentes que vivenciaram e vivenciam de perto o Projeto, permite afirmar que o objetivo geral da pesquisa — analisar a satisfação dos indivíduos portadores de deficiência perante as políticas e práticas de Gestão da Diversidade no Superior Tribunal de Justiça, e verificar os resultados do Projeto de Inclusão, desenvolvido na organização, sob o ponto de vista dos atores envolvidos — foi atingido.

Entretanto, é importante ressaltar que a satisfação dos indivíduos perante as condições de trabalho não se deve necessariamente devido às ações do Projeto Inclusão. O que gera a satisfação desses indivíduos é fazer parte de uma organização que oferece boas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, adicionados à estabilidade. Além disso, outro fator que se mostrou bastante importante para a geração dessa satisfação foi o pressuposto de superação de todos os PNEs entrevistados, que consideraram que as suas experiências de vida e a determinação de passar em um concurso público foram o principal motivo de realização deles.

Tais fatos não eximem o sucesso do Projeto Inclusão, que em seus cinco anos de existência já alcançou muitos resultados importantes. Porém, notou-se que o projeto nem tem grande relevância para os PNEs do STJ. Sugere-se que a equipe do mesmo estabeleça uma aproximação desses PNEs, haja vista que muitos dos entrevistados declararam a vontade de participar mais ativamente do projeto. Além disso, notou-se uma grande carência de divulgação dele, pois suas atividades, seus eventos, e principalmente a sua existência são desconhecidas por muito dos entrevistados. Verificou-se que as ações de divulgação externas ao Tribunal são mais frequentes que as internas. Uma intensificação na divulgação, por meio da intranet da instituição, por correio eletrônico, nos murais e portarias, poderiam ser um impulsionador do projeto no sentido de atrair mais colaboradores e participantes.

Em síntese, pode-se inferir que as políticas e práticas de inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais do STJ são eficazes. Porém, os principais beneficiários dessas ações não têm conhecimento que existe uma equipe designada

a estar atendendo às suas necessidades e muito menos sabem quais foram os benefícios que essa equipe já lhes proporcionou.

Por fim, de modo a dar continuidade à presente pesquisa, sugere-se que, em outro momento, o trabalho seja continuado, em termos de validação e divulgação do Projeto, fornecendo aos gestores elementos para tomada de decisões, no que se refere a sua manutenção e continuidade.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BATISTA, C. A. M. **Inclusão: construção na diversidade.** Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2004.

BENTO, M. A. S. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

BRASIL – **Ministério da Justiça. Adaptação de Ocupações e o Emprego do Portador de Deficiência, Organização Internacional do Trabalho – OIT.** Tradução: Edilson Alkmin da Cunha. Brasília: Ministério da Justiça. Brasília: Ministério da Justiça, CORDE, 1997.

BRASIL. **Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999.** Regulamenta a Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, que dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. **Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência.** Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28., 2004, Curitiba. Anais eletrônicos... Curitiba:EnANPAD, 2004. Cd-rom.

COIMBRA, C. E. P.; GOULART, I. B. **Análise da Inserção das Pessoas com Deficiência Segundo suas Percepções.** In: : CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L., (Org.). **Trabalho e pessoas com deficiência:** pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. Curitiba: Juruá, 2009. p. 106-121.

CROCHÍK, J. L. **Preconceito, indivíduo e sociedade.** Temas em Psicologia, n.3, p. 47-70, 1996. Curitiba: Juruá, 2009. p. 55-70.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, 2000. jul./set. 2004

GIL, M. (Coord.). **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência.** São Paulo: Instituto Ethos, 2002. 95 p.

GLAT, R. **Integração dos portadores de deficiência: uma questão psicossocial.** Temas em Psicologia, n. 2, p. 89-94, 1995.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. **Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática.** In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28., 2004, Curitiba. Anais eletrônicos... Curitiba: EnANPAD, 2004. Cd-rom.

HEINSKI, R. M. M. S; BIGNETTI, L. P. **A inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho.** Cladea, 2002. Porto Alegre. Anais eletrônicos..., 2002.

IBDD – INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DOS DIREITOS DA PESSOA PORTADORA DE DEFICIÊNCIA. **Responsabilidade social e diversidade: deficiência, exclusão e trabalho.** Rio de Janeiro: BNDES, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo 2000. Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA, 2002 Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 19 de março de 2010..

MARQUES, A. L., (Org.). **Trabalho e pessoas com deficiência:** pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. Curitiba: Juruá, 2009.p. 122-141.

MARQUES, L. P; OLIVEIRA, F. D. **Inclusão: os sentidos nas/das dissertações e teses.** In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 26., 2003, Poços de Caldas. Anais eletrônicos... Poços de Caldas:ANPED, 2003. Cd-rom.

MARTINS, S. M. F. C. **Deficiência física e mercado de trabalho: o ponto de vista do trabalhador deficiente.** Consciência, Palmas- Pr, v. 10, n. 1, p. 55-70, jan./jun. 1996.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Getedeo. Disponível em: <<http://www.mtb.gov.br/gm/getedeo/default.htm>>. Acesso em: 18 fev. 2010.

NERI, M. et al. **Retratos da deficiência no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2003.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; FIAMMETTI. **A Vida no Trabalho: as Representações Sociais das Pessoas com Deficiências.** In: : CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, OLIVEIRA, M. H. A. **Núcleos cooperativos: uma**

**perspectiva profissional para o portador de deficiência.** Em aberto, Brasília, ano 13, n. 60, p. 106-108, out./dez. 1993.

OMOTE, S. **Estereótipos a respeito de pessoas deficientes.** Didática, n.22/23, p. 167-180, 1987.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Declaração Universal dos Direitos do Homem.** Centro dos Direitos do Homem das Nações Unidas, publicação GE.94-15440. ONU, 1948.

PEREIRA, O. *et al.* **Educação Especial: atuais desafios.** Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.89 p.

PETEAN, E. B. L. *et. al.* **Caracterização da demanda de um service de profissionalização para pessoas portadoras de deficiência em Ribeiro Preto – SP.** Didática, São Paulo, n. 29, p. 125-138, 1994.

QUINTÃO, D. T. R. **Algumas reflexões sobre a pessoa portadora de deficiência e sua relação com o social.** Psicologia e Sociedade, v. 17, n. 1, p. 17-28, jan/abr.2005.

RIBEIRO, F.; RIBEIRO, M. A. **Gestão Organizacional da Diversidade: estudo de caso de um programa de inclusão de pessoas com deficiência.** In: CARVALHO-FREITAS, M. N.;

SASSAKI, R. K. **Inclusão.** 3. ed. Rio de Janeiro: WVA, 1999.

VERGARA, S. C.. **Tipos de pesquisa em administração.** Documento de Trabalho n. 78, PUC/RJ – Departamento de Administração, 1990.

## Apêndice A

### Roteiro de Entrevista Gestor do Projeto Inclusão

- 1 - Fale sobre o projeto: como surgiu, de quem foi a idéia, o porquê do projeto, etc.
- 2 - Foram buscados recursos ou ajuda de outros órgãos ou empresas para a elaboração do projeto? Se sim, de quem? E como foi feito?
- 3 - De acordo com a ementa/escopo do projeto, o objetivo principal do mesmo é “promover o respeito às diferenças e garantir o direito que todos têm de preservar sua identidade, limitação e características pessoais, propiciando às pessoas portadoras de deficiência, acessibilidade física, digital e social por meio da adequação dos ambientes do Tribunal, ampliação da acessibilidade do site e disseminação de práticas inclusivas por meio de eventos de conscientização”. A quem mais precisamente este projeto se direciona? Somente aos servidores e estagiários?
- 4 - Na justificativa do projeto foi dito que o Projeto Inclusão foi elaborado a partir de uma série de iniciativas que vinham sendo executadas separadamente. Que iniciativas eram essas? Elas davam resultados?
- 5 - Fale um pouco das frentes em que foram divididas o projeto: acessibilidade física, acessibilidade digital, capacitação e sensibilização. Por que essa divisão? Como foi desenvolvida cada uma delas?
- 6 - Em que foram baseadas as metas e indicadores do projeto? Como foram definidas?
- 7 - A maioria das metas tem como referência o final do ano de 2010. O que já foi alcançado até hoje?
- 8 - E quanto as metas estratégicas? De manter a satisfação do usuário externo acima de 80%, como seria medida tal satisfação? E a de beneficiar anualmente 10 000 pessoas com projetos de cidadania do STJ? Essas metas estão sendo atingidas? Se não, quanto falta?
- 9 - Quanto aos resultados e produtos, o que já foi realizado? E o cronograma foi seguido?
- 10 – O que já foi realizado em cada frente?

11 - No escopo é definido que será promovida a disseminação de práticas inclusivas por meio de eventos de conscientização. Isso tem sido feito? Se sim, como e gerou algum resultado?

12 - Dentre um dos resultados listados, está a revisão do projeto. Isso já foi feito?

13 - Em relação aos custos, como foram calculados? O que foi feito até agora, estava dentro dos custos planejados?

14 - Foram listados três riscos para a realização do projeto: falta de priorização por parte das unidades envolvidas na implementação do projeto, restrição orçamentária, número de servidores envolvidos no projeto insuficientes. Tais riscos afetaram realmente no andamento do projeto? Como? Foi identificado mais algum risco?

15 - O que está sendo feito no momento pelo projeto? Quais são as projeções futuras?

## Apêndice B

### Roteiro de Entrevista Portadores de Necessidades Especiais

- 1 - Fale um pouco de você. Quantos anos tem, a quanto tempo trabalha no STJ, qual foi sua trajetória até ingressar na instituição, etc.
- 2 - Como foi o período de adaptação no seu trabalho? Você recebeu algum treinamento diferenciado? Se sim, como foi feito este treinamento?
- 3 - Você passou por algum processo de socialização promovido pelo STJ quando ingressou na instituição?
- 4 - Você sabe se é realizada a sensibilização das chefias e dos grupos de trabalho em relação à inserção de PNEs?
- 5 - Você recebe apoio dos seus superiores no desenvolvimento do seu trabalho? Você está satisfeito com o tratamento que recebe no seu trabalho?
- 6 - Quanto às relações interpessoais e integração social com colegas e superiores no ambiente de trabalho? Você sente que é tratado com respeito?
- 7 - Qual a importância/relevância do seu trabalho para você? Você está satisfeito com as atividades que realiza? As tarefas são distribuídas em conformidade com as habilidades de PNE?
- 8 - Você está satisfeito com os recursos tecnológicos que a instituição lhe oferece para desempenhar suas atividades? Foram feitas aquisições ou modificações de equipamentos de trabalho conforme as necessidades com o qual trabalha?
- 9 - Quanto às condições físicas, como a adequação das instalações, modificações de equipamentos para a realização do seu trabalho, e o grau de segurança pessoal no que se refere à ausência de riscos de acidentes. Foram realizadas adaptações nas instalações e equipamentos de trabalhado visando a qualidade de vida na sua unidade?
- 10 - Você acha que a instituição incentiva o crescimento e desenvolvimento profissional? Ela lhe oferece condições para esse desenvolvimento (cursos, planejamento de carreira, treinamentos)?
- 11 – Você está satisfeito com as oportunidades que a instituição oferece para que você progrida na sua carreira? E com as oportunidades para "crescimento como pessoa humana" na realização do seu trabalho?
- 12 - Você tem conhecimento do Projeto Inclusão? O que você sabe dele?

13 - Cite alguns benefícios que o Projeto já lhe proporcionou.

14 - Existe alguma coisa que você mudaria ou acrescentaria no Projeto?

15 - Você tem alguma dificuldade no trabalho relacionada à sua deficiência? Se sim, qual? Existe algo que o Tribunal possa fazer para amenizar essa dificuldade?

16 - Você está satisfeito com o que é feito pelos PNEs no STJ? Você acha que a instituição demonstra respeito ao direito de inclusão?

17 - Existe algo mais que você gostaria que o Tribunal fizesse por vocês PNEs?

## Anexo

### ROTEIRO DE PROJETO

COMPLETO  
VERSÃO 00

### INCLUSÃO

#### Ementa / Escopo

Promover o respeito às diferenças e garantir o direito que todos têm de preservar sua identidade, limitação e características pessoais, propiciando às pessoas portadoras de deficiência acessibilidade física, digital e social por meio da adequação dos ambientes do Tribunal, ampliação da acessibilidade do site e disseminação de práticas inclusivas por meio de eventos de conscientização.

#### Meta Estratégica

Estratégico

Não-Estratégico

Meta 01: Manter, anualmente, a satisfação do usuário externo acima de 80%.

Meta 05: Beneficiar, anualmente, no mínimo 10.000 pessoas com os projetos de cidadania do STJ.

#### Cliente / Área Solicitante

Usuários internos e externos das dependências, dos equipamentos e dos serviços do STJ.

#### Justificativa

Durante séculos as pessoas com deficiência foram marginalizadas pela sociedade, isoladas em instituições ou em suas próprias casas. Atualmente, verifica-se uma presença crescente de pessoas com deficiência nos espaços públicos e, em função dos avanços tecnológicos, no mercado de trabalho e na vida social.

Baseado no conceito de inclusão social, que é o movimento pelo direito incondicional de todos os seres humanos participarem ativamente da vida pública, sem qualquer restrição de credo, religião, posição política, etnia, opção sexual ou grau de deficiência, o Projeto Inclusão foi elaborado a partir de uma série de iniciativas que vinham sendo executadas separadamente. Engloba ações integradas que envolvem todas as áreas do Tribunal e está dividido em quatro frentes: acessibilidade física, acessibilidade digital, capacitação e sensibilização.

#### Metas / Indicadores do Projeto

<b>INDICADOR:</b>	Número de obras realizadas, de mobiliário adaptado e de sinalizadores instalados
<b>LINHA DE BASE:</b>	A ser levantada em conjunto com a CEAR
<b>META</b>	90% do complexo arquitetônico do STJ acessível até dezembro 2010

<b>INDICADOR:</b>	Número de entradas acessíveis no Portal do STJ
<b>LINHA DE BASE:</b>	0
<b>META</b>	30% das portarias adaptadas

<b>INDICADOR:</b>	Número de participantes em eventos do STJ sobre a inclusão de pessoas com deficiência
<b>LINHA DE BASE:</b>	700 em 2005

<b>META</b>	Aumentar para 3.500 o número de participantes em eventos do STJ sobre a inclusão de pessoas com deficiência, até dezembro de 2010
-------------	---

<b>INDICADOR:</b>	Número de eventos externos realizados pelo STJ interpretados em LIBRAS
<b>LINHA DE BASE:</b>	6 eventos em 2005 e 2006
<b>META</b>	100% dos eventos transmitidos ao público externo realizados pelo STJ interpretados em LIBRAS até dezembro de 2010

<b>INDICADOR:</b>	Número de programas televisivos com interpretação de libras
<b>LINHA DE BASE:</b>	0
<b>META</b>	100% dos programas "STJ Cidadão" com interpretação em libras até dezembro de 2010

## Resultados / Produtos

Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	Cronograma		Interface
	Início	Término	
<b>Realização de parcerias</b>			
Estabelecer parcerias com outros órgãos públicos e instituições de apoio a pessoas com deficiência	02/03/2009	11/12/2009	AJU
<b>Cumprimento de Cotas</b>			
Verificação do cumprimento da lei de cotas junto às empresas terceirizadas do Tribunal	02/03/2009	11/12/2009	SAF
<b>Intercâmbio de informações</b>			
Realização de visitas a entidades que mantêm projetos semelhantes	02/03/2009	11/12/2009	
Participação na REATECH – VIII Feira Internacional em Reabilitação, Inclusão e Acessibilidade	2/04/2009	5/04/2009	SAF
<b>Revisão do projeto</b>			
Atualização do cadastro das pessoas com deficiência do Tribunal	2/03/2009	10/06/2009	SGP / SAF
<b>Acessibilidade Física</b>			
Consultoria para adaptação das instalações físicas do Tribunal	2/03/2009	10/06/2009	
Instalação de telefone público para surdos	2/03/2009	10/06/2009	CEAR
Adaptação do banheiro da Sala de Conferências	2/03/2009	10/06/2010	CEAR
Adaptação definitiva do Auditório do Tribunal	2/03/2009	10/06/2010	CEAR
Adaptação de 30% das portarias de acesso ao Tribunal	2/03/2009	19/12/2010	CEAR
Adaptação das instalações da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva	2/03/2009	19/12/2010	SED / SAF / CEAR
Estudo para instalação de sinalização em Braille em todo o Tribunal	2/3/2009	10/12/2009	SAF / CPRV / CEAR
Estudo para instalação de sinalização tátil	2/3/2009	10/12/2009	SAF / CEAR
<b>Acessibilidade Digital</b>			
Acessibilidade do site do Tribunal	01/08/2009	03/11/2009	STI / SCO
Aquisição e implementação de softwares para acessibilidade digital	05/03/2009	28/03/2009	STI / SAF / SED
<b>Capacitação</b>			
Capacitação de servidores para atendimento a pessoas com deficiência	2/03/2009	19/12/2009	SGP / SSE
Realização de nova turma do curso de LIBRAS para os servidores do Tribunal	3/08/2009	18/12/2010	SGP
Capacitação de servidores com deficiência para otimizar o desempenho de suas atribuições	2/03/2009	19/12/2010	SGP
<b>Sensibilização</b>			
Produção de vídeos de sensibilização e orientação	12/06/2009	08/09/2009	SCO

Realização da "Semana da Acessibilidade" em comemoração do Dia da Pessoa com Deficiência	21/09/2009	25/09/2009	SCO / SAF / CEAR / SGP / SIS / STI / SSE
Realização da "Semana da Acessibilidade" em comemoração do Dia da Pessoa com Deficiência	21/09/2010	25/09/2010	SCO / SAF / CEAR / SGP / SIS / STI / SSE
Comemoração do Dia Internacional das Pessoas com Deficiência	01/12/2009	01/12/2009	SCO / SAF / CEAR / SGP / SIS / STI / SSE
Comemoração do Dia Internacional das Pessoas com Deficiência	01/12/2010	01/12/2010	SCO / SAF / CEAR / SGP / SIS / STI / SSE
Elaboração e publicação de cartilha de sensibilização e orientação com vistas à inclusão da pessoa com deficiência	5/4/2010	15/06/2010	SGP / SCO / SAF

## Custos

Categoria	Detalhamento	Responsável	Método de Aquisição	Custo Estimado 2009	Custo Estimado 2010
<b>Realização de obras e instalações</b>	- Instalação de telefones públicos para surdos;	- SAF / CEAR	- Contratação	- R\$ 3.000,00	
	- Adaptação do banheiro da Sala de Conferências;	- SAF / CEAR	- Compra		- R\$ 3.500,00
	- Adaptação definitiva do Auditório do Tribunal;	- SAF / CEAR	- Compra / Contratação		- R\$ 18.000,00
	- Adaptação de 30% das portarias de acesso ao Tribunal;	- SAF / CEAR	- Compra / Contratação		- R\$ 15.000,00
	- Adaptação das instalações da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva;	- SAF / CEAR	- Compra / Contratação		- R\$ 30.000,00
<b>Aquisição de equipamentos e material</b>	- Aquisição de softwares	- SAF / STI	- Licitação	R\$ 9.000,00	- R\$ 9.000,00
	- Aquisição de equipamentos	- SAF / STI	- Licitação	R\$ 10.000,00	- R\$ 10.000,00
<b>Diárias e passagens</b>	- Realização de visitas a entidades que mantêm projetos semelhantes;	- SAF	- Compra	-R\$ 2.000,00	- R\$ 2.000,00
	- Realização da "Semana da Acessibilidade" em comemoração do Dia da Pessoa com Deficiência;	- SAF	- Compra / Contratação	-R\$ 5.000,00	- R\$ 5.000,00
	- Comemoração do Dia Internacional das Pessoas com Deficiência; e	- SAF	- Compra / Contratação	- R\$ 4.000,00	- R\$ 4.000,00
	- Participação na REATECH.	- SAF	- Compra	- R\$ 2.000,00	- R\$ 2.000,00
<b>Serviços de Terceiros</b>	- Contratação de intérpretes de LIBRAS para eventos;	- SAF	- Licitação	- R\$ 10.000,00	- R\$ 10.000,00
<b>Treinamentos</b>	- Realização de cursos de LIBRAS;	- SGP	- Contratação	- R\$ 4.500,00	- R\$ 4.500,00
	- Contratação de palestrante para a "Semana da Acessibilidade";	- SAF	- Contratação	- R\$ 4.000,00	- R\$ 4.000,00
	- Capacitação de servidores para atendimento a pessoas com deficiência; e	- SGP	- Contratação	- R\$ 2.000,00	- R\$ 2.500,00

	- Capacitação de servidores com deficiência para otimizar o desempenho de suas funções.	- SGP	- Contratação	- R\$ 2.500,00	- R\$ 2.500,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 58.000,00</b>	<b>R\$ 122.000,00</b>
<b>TOTAL GERAL</b>				<b>R\$ 180.000,00</b>	

## Riscos

{Descrever os riscos que possam impactar a realização do projeto/ação, sua categoria, probabilidade, impacto e severidade.}

**Categoria:** Custo/Tempo/Qualidade

**Probabilidade:** (1) Baixa; 2 (Média); 3 (Alta); (4) Muito Alta

**Impacto:** (1) Baixo; (2) Médio; (3) Alto; (4) Muito Alto

**Severidade:** Impacto x Probabilidade,  
de 1 a 3 – baixo risco  
de 4 a 5 – médio risco  
de 6 a 9 – alto risco  
de 10 a 16 – altíssimo risco

IDENTIFICAÇÃO					
Se (Causa)	Então (consequência)	Categoria	Probabilidade	Impacto	Severidade
Falta de priorização por parte das unidades envolvidas na implementação do projeto.	Comprometimento dos resultados.	Tempo e Qualidade	2	4	7
Restrição orçamentária	Inviabilização da realização do projeto.	Custo	2	4	7
Número de servidores envolvidos no projeto insuficiente	Comprometimento dos resultados e descumprimento dos prazos	Tempo e Qualidade	2	4	9

## Equipe do Projeto

Nome	Cargo

<i>Telefone</i>	<i>Endereço Eletrônico</i>	<i>Lotação</i>

### Aprovação do Projeto

<b>Elaborado por/Gestor do Projeto</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>

<b>Ciente/Interfaces</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>
Secretaria de Comunicação Social		
Secretaria de Administração e Finanças		
Secretaria de Gestão de Pessoas		
Secretaria de Documentação		
Secretaria de Serviços Integrados de Saúde		
Secretaria de Tecnologia da Informação		
Secretaria de Segurança		
Coordenadoria de Engenharia e Arquitetura		
Assessoria Jurídica do DG		

<b>Revisado por/CPGE</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>

<b>Aprovado por/ Diretor-Geral</b>	<b>Data</b>	<b>Assinatura</b>

### Controle de Versão

<b>Atualizações</b>				
<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprovado por</b>

