

O PROCESSO DE INCLUSÃO E GESTÃO DE PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS NAS EMPRESAS

THE PROCESS OF INCLUSION AND MANAGING
PEOPLE WITH SPECIAL NEEDS IN COMPANIES

Giovana Prestes Pinto *

Isabel Cristina Rosa Barros Rasia **

Natália Pacheco da Silva ***

* Pedagoga e Psicóloga, Pós-Graduada em Psicopedagogia Clínica e Institucional e Educação Especial Inclusiva pela Faculdade Uninter.
✉ giprestes1@gmail.com

* Doutoranda em Administração pela UCS/PUCRS; Mestre em Saúde e Comportamento pela Universidade Católica de Pelotas; Especialista em Gestão de Pessoas e Metodologias do Ensino Superior pela Faculdade Anhanguera Pelotas, Especialista em Administração Hospitalar pelo Instituto de Administração Hospitalar e Ciências da Saúde (IAHCS), Bacharel em Administração pela Fundação Universidade de Rio Grande (FURG).
✉ irasia@ig.com.br

*** Turismóloga, Especialista em Desenvolvimento de Talentos e Gestão de Equipes pela Faculdade de Tecnologia Senac.
✉ natalia.ps@live.com

Resumo

A construção deste artigo teve como objetivo relatar a experiência vivenciada por oito empresas de Pelotas/RS na contratação e gestão de pessoas com necessidades especiais - PNE. Para tanto, foi aplicado um questionário semiestruturado, com perguntas abertas a oito gestores de empresas públicas e privadas. Os sujeitos foram indagados sobre as práticas adotadas na admissão dos portadores de necessidades especiais, a infraestrutura, a integração ao grupo de colaboradores, a gestão da mudança e os benefícios de se contratar PNE's. Este trabalho pretende provocar reflexões acerca dos processos que envolvem a inclusão de profissionais com algum tipo de necessidade especial, seja física ou intelectual, nas organizações atuais, ressaltando o desenvolvimento e a gestão de talentos neste grupo. Os resultados mostraram dificuldades na captação de PNE's, bem como na falta de qualificação dos mesmos; identificaram, também, que as organizações estão abertas a treinar e gerir essas pessoas que precisam de oportunidades e infraestrutura para desenvolver e demonstrar seus talentos.

Palavras-chave: Inclusão Profissional. Capital Humano. Organizações e Gestão de Talentos.

Abstract

This article aimed to report the experience of eight companies in Pelotas / RS that hired and managed people with special needs - PWSN. A semi-structured questionnaire with open questions was applied to the eight managers in public and private companies. These managers were questioned about the practices used in the admission of people with special needs, about the infrastructure, integration into the group of employees, change management, benefits to hire a PWSN. This work aims to provoke thoughts about the processes that involve the inclusion of professionals with some kind of special need, whether physical or intellectual, in today's organizations. The emphasis is in the development and management of talent in the group. The results showed difficulties in attracting and finding qualified PWSN professionals. They also proved that organizations are open to train and manage those people who need opportunities and infrastructure to develop and demonstrate their talents.

Key words: Professional Inclusion. Human Capital. Organizations and Talent Management.

1 Introdução

Muitos anos foram necessários para que o ser humano percebesse que deter o conhecimento ou saber usá-lo independe de condição física ou intelectual; desta forma, as limitações sempre fizeram com que buscássemos alternativas para evoluir, seja na vida pessoal, social ou profissional. As políticas públicas remodelaram os pensamentos empresariais, num primeiro momento por obrigação legal e, em seguida, por reconhecimento das capacidades e respeito à vida. Assim como as lideranças e os processos de gestão vêm mudando significativamente, nós também precisamos nos libertar do baú de preconceitos e julgamentos que arrecadamos ao longo da vida sobre as pessoas que apresentam algumas dificuldades, sejam físicas, intelectuais ou de outra natureza. Porém, nesta perspectiva, precisamos romper valores culturais, desmistificar as identidades construídas, priorizando o ser integral e aceitando aquilo que julgamos ser diferente, pois não precisamos ser perfeitos fisicamente ou geneticamente para sermos bons profissionais.

Os meios de comunicação frequentemente nos bombardeiam com histórias emocionantes sobre portadores de necessidades especiais (PNE), a fim de sensibilizar a

população em torno dos esforços dessas pessoas para terem uma vida mais digna, acessível e, principalmente, para se qualificarem profissionalmente e garantirem uma renda justa pelo seu trabalho. Apesar das restrições e dos prejulgamentos preconceituosos e generalistas, esses indivíduos rompem barreiras e superam as dificuldades, sejam morais, físicas, estruturais ou sociais, e assim aprendemos e tomamos consciência a respeito das competências e habilidades desses profissionais diante das exigências do mercado.

Quando iniciamos as discussões acerca do Desenvolvimento e da Gestão de Talentos, não podemos restringir as responsabilidades somente aos gestores de organizações empregatícias. É necessário que façamos uma reflexão em busca de nós mesmos, enquanto indivíduos, para conhecermos e interpretarmos nossas habilidades, respeitando o contexto em que estamos inseridos, seja ele profissional, familiar ou social. Através dessa desmistificação, poderemos construir uma escada sólida que nos impulsionará ao conhecimento contínuo, à aprendizagem significativa e à valorização do capital humano, independente de alguma deficiência ou restrição.

O objetivo deste trabalho foi averiguar, junto a algumas empresas de Pelotas/RS, como acontece o processo de inserção de PNE em suas empresas, através de seus relatos e de suas experiências vivenciais.

Para a construção deste artigo, com enfoque qualitativo, a partir de uma revisão bibliográfica, utilizou-se um questionário semiestruturado com perguntas abertas, aplicado a oito gestores de empresas públicas e privadas localizadas na cidade de Pelotas e na região sul do Estado do Rio Grande do Sul, escolhidas ao acaso, paritariamente. Os sujeitos responderam sobre as práticas adotadas na admissão dos portadores de necessidades especiais, a infraestrutura física (acessibilidade), a reação dos membros da equipe organizacional, a integração ao grupo de colaboradores, as mudanças significativas notadas após a contratação, a gestão da mudança e os benefícios de se contratar um PNE.

2 Respeitar e valorizar para gerir

No Brasil, a legislação sobre acesso de pessoas com deficiência ao trabalho entrou em vigor há mais de 14 anos, mais precisamente nas Leis nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – que define em até 20% o percentual de vagas em concursos públicos –, e nº 8.213, de 24 de julho de 1991 – que determina uma cota de vagas para a pessoa com deficiência, a qual varia de 2 a 5 %, junto às empresas privadas com mais de 100 funcionários (BRASIL, 1999).

Para Knapik (2008), o papel dos gestores está atrelado a apresentar a cultura da organização (crenças, valores, atitudes) com o intuito de revelar o histórico evolutivo da empresa com inovações, desempenho, ferramentas de comunicação, índices e metas de produtividade, responsabilidade social, demonstrando liderança e autoridade, com carisma e não autoritarismo. Ele também pode ser utilizado como “agente de observação” (de gestos, falas, atitudes) a descobrir novos talentos no grupo ou na equipe de trabalho por meio do comportamento do profissional em análise.

O colaborador, por sua vez, está em constante mutação, em busca por motivações, desejos, expectativas e necessidades, que poderá alcançar diante do desenvolvimento de suas habilidades ou quando exposto a novos desafios profissionais. No entanto, o excesso de desafios, mudanças ou inovações também pode contribuir para um declínio de produtividade e para outros problemas associados. Neste ponto, não há distinção entre qualquer profissional, independente de restrição física ou intelectual, em virtude do desconhecido, que é sempre temido pelos colaboradores. Observa-se em algumas pessoas até uma postura negativa com relação a mudanças e contrária a tais mudanças, mas sabemos que – daqui para a frente – a inclusão está e continuará a emergir substancialmente rumo a um novo reordenamento empresarial e a uma nova proposta de gestão.

Segundo Knapik (2008), a empresa pode oferecer diferentes estruturas, ferramentas e métodos para motivar e desenvolver talentos; porém, o profissional necessita conhecer-se, ser autônomo, criativo, respeitar seus limites e, principalmente, compreender o novo movimento social em torno da inclusão nas empresas. É necessário que ele esteja interessado em desenvolver novas habilidades para que possa ser sempre considerado um talento, com reconhecimento no trabalho e equilíbrio em sua vida pessoal. Não podemos confundir *dons* com *talentos*: fazem parte do dom aquelas habilidades com as quais nascemos; já o talento é contemplado com habilidades desenvolvidas ao longo da vida, paralelamente aos nossos processos metacognitivos. O desempenho no trabalho e a constante qualificação profissional podem vir a contribuir na descoberta de novos talentos ou para reconhecimento e valorização de profissionais que já são destaques em nossas organizações.

Segundo Sasaki (1997, p. 20), “a inclusão é o processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sintomas sociais gerais, pessoas com

deficiência e, simultaneamente, estas se preparam para assumirem seus papéis na sociedade [...]”. Estes papéis, profissionais, familiares ou sociais, irão influenciar no seu acesso ao mercado de trabalho. Este tem papel importante na inclusão, já que proporciona condições para as necessidades básicas, a valorização e o desenvolvimento das potencialidades das PNE’s (ARAÚJO; SCHMIDT, 2006). Outro ponto importante a ser enfatizado é a tecnologia e os seus constantes avanços, que permitem que PNE’s tenham domínio de tarefas que até há pouco tempo não eram executadas por eles. Com a educação, vai se descortinar um novo mundo para eles e para a sociedade em geral (PASTORE, 2000).

Não menos importante, ressalta-se a flexibilidade do trabalho, tão comentada nas atuais organizações, vista como outra mudança que pode atuar a favor das PNE’s. As novas modalidades de trabalho, como a mudança de emprego fixo para o trabalho intermitente, podem também ajudar a inserção e a retenção das pessoas com talentos especiais nas organizações. Este trabalho intermitente, por projeto, por tarefa, subcontrato, em tempo parcial, realizado a distância e de várias outras maneiras, são segmentos que vêm sendo cada vez mais penetrados por pessoas qualificadas (PASTORE, 2000).

No entanto, apesar dos esforços governamentais e empresariais, deparamos com a triste realidade de que uma parcela significativa das PNE’s não tem a oportunidade de completar, pelo menos, o Ensino Médio, quiçá cursar o Ensino Superior. Nesta perspectiva, observamos uma remodelação tanto estrutural quanto comportamental e profissional das instituições de ensino, mobilizando desde os colaboradores em cargos mais simples até os professores com excelentes titulações para, juntos, facilitarem e apoiarem o acesso de PNE’s. Neste ponto, chegamos ao ápice da questão: como exigir a admissão desses profissionais pelas empresas se eles não tiveram condições mínimas para estudar e se qualificar para o mercado de trabalho?

Uma das maiores dificuldades empresariais é saber gerir estes profissionais, haja vista que, para alguns, sejam necessárias adaptações tanto estruturais quanto da gestão e de colaboração de seus colegas de trabalho; como exemplo, podemos citar os profissionais cegos, que se comunicam através do sistema Braille, bem como os surdos e mudos que utilizam a linguagem dos sinais, conhecida por *libras*. As adaptações estruturais são vistas como mais fáceis, visto que não precisam da sensibilização dos colaboradores, tampouco desprendimento emocional. Sem dúvida, ser afetuoso ou prestimoso gera em algumas pessoas des-

conforto bem maior do que simplesmente aumentar uma porta para receber um cadeirante. É notório que o ser humano sempre desviou o olhar dessas pessoas, as PNE's, por ignorância (falta de conhecimento), preconceito, medo, repúdio ou, simplesmente, por falta de paciência e respeito ao indivíduo.

Para os gestores adaptarem-se à legislação e empregarem PNE's, as modificações necessárias são muitas. Além do entendimento da importância disso para a sua empresa, para a sociedade e para as pessoas, vem o fato de precisarem adaptar-se às normas de acessibilidade, capacitar seus colaboradores para receberem o profissional portador de necessidade especial, treiná-lo e dar-lhe o suporte necessário para o bom desempenho profissional.

A complexidade do assunto leva-nos a profundas reflexões em diferentes âmbitos e dimensões, e várias indagações surgem neste contexto, por exemplo: como o portador de necessidade especial poderá ser um talento? As instituições de ensino estão preparadas para recebê-lo e torná-lo um profissional qualificado? Os gestores saberão conduzir as diferenças entre os funcionários? Os colegas de trabalho se sensibilizarão com esses profissionais? Agora, com estas questões levantadas poderemos nortear nossa discussão acerca deste assunto tão delicado, necessário e complexo.

3 Gerir, integrar e humanizar

A contratação de pessoas com deficiência deve ser vista como qualquer outra. Eis o que se espera do trabalhador nessas condições: profissionalismo, dedicação, qualificação e assiduidade; enfim, atributos ínsitos a qualquer empregado. As organizações que apoiam e oferecem suporte para pessoas com deficiência detêm um conhecimento acumulado há décadas acerca das potencialidades dessas pessoas e dos métodos para sua profissionalização. Recente alteração legal (Lei nº11. 180/05) possibilita a formalização de contratos de aprendizagem para pessoas com deficiência, sem limite máximo de idade, sendo possível a combinação de esforços entre as empresas e as instituições mencionadas na Lei nº 10.097/00.

Hoje, uma empresa inclusiva é a que acredita no valor da diversidade humana, contempla as diferenças individuais, efetua mudanças fundamentais nas práticas administrativas, implanta adaptações no ambiente físico e nos procedimentos de trabalho, além de treinar todos os recursos humanos envolvidos no processo de inclusão. Segundo Morin (2001), os momentos de transformação das

empresas favorecem para potenciais mudanças, tanto para reorganizar o trabalho quanto a qualidade de vida e a eficácia organizacional, visto que o trabalho está intimamente vinculado à motivação, satisfação e produtividade.

Incluir e integrar têm significados muito parecidos, o que faz com que muitas pessoas utilizem esses verbos indistintamente. No entanto, nos movimentos sociais, inclusão e integração representam filosofias totalmente diferentes, ainda que tenham objetivos aparentemente iguais, ou seja, a inserção de pessoas com deficiência na sociedade. A inclusão é a inserção total e incondicional, que exige rupturas nos sistemas e mudanças que beneficiam toda e qualquer pessoa com deficiência. A sociedade adapta-se para atender às necessidades de todos, defende o direito de todas as pessoas com ou sem alguma deficiência, traz para dentro dos sistemas os grupos de “excluídos” e, paralelamente, transforma esses sistemas para que se tornem de qualidade para TODOS. Além disso, a inclusão valoriza a individualidade de pessoas com deficiência e não tenta disfarçar as limitações, porque elas são reais. Para Tanaka (1996), embora os empregadores fossem influenciados por uma concepção que situa essas dificuldades em elementos intrínsecos às pessoas com necessidades especiais, colocaram também os fatores externos como possíveis causas para os obstáculos que essa população enfrenta para ter acesso ao mercado de trabalho.

Na integração, a inserção é parcial e condicional, pois pede concessões aos sistemas, mudanças, visando prioritariamente às pessoas com deficiência. Estas, por sua vez, adaptam-se às necessidades dos modelos que já existem na sociedade, fazendo apenas pequenos ajustes e defendendo seus direitos. Estão inseridos neste modelo os grupos de “excluídos que provarem estar aptos ao trabalho”.

O termo utilizado – o adjetivo *integrador* –, é empregado quando se busca qualidade nas estruturas que atendem apenas a pessoas com deficiência consideradas aptas (escola integradora, empresa integradora etc.) e tende a disfarçar as limitações para aumentar a possibilidade de inserção. A atual Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20-12-1996, trata, especificamente, no Capítulo V, da Educação Especial. Define-a por modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para pessoas com necessidades educacionais especiais. Assim, ela perpassa transversalmente todos os níveis de ensino, desde a Educação Infantil ao Ensino Superior. Esta modalidade de educação é considerada como um conjunto de recursos educacionais e de estratégias de apoio que estão à disposição de todos os alunos, oferecendo diferentes alternativas de atendimento.

O Decreto nº 3.298 de 20, de Dezembro de 1999, regulamenta a Lei 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência:

1. Cabe ao Ministério do Trabalho, através das Delegacias Regionais do Trabalho - DRT, a fiscalização do cumprimento do Decreto n.º 3.298, conforme Instrução Normativa nº 20 de 19 de janeiro de 2001 (anexo II), do Ministério do Trabalho e Emprego - Secretaria de Inspeção do Trabalho.
2. Compete à empresa identificar o número de funcionários portadores de deficiência que já trabalham na empresa, para determinar as vagas disponíveis no estabelecimento.
3. A identificação deverá ser acompanhada de relatório-formulário do Comunicado de Acidente de Trabalho - CAT, quando a deficiência foi adquirida em acidente dentro da própria empresa.
4. A empresa que tenha dificuldade para cumprimento ou preenchimento de vagas deverá fazer um Termo de Ajustamento de Conduta com um prazo determinado, junto ao Ministério Público do Trabalho, através de sua Assessoria Jurídica.
5. É de responsabilidade do médico do trabalho a emissão de um laudo caracterizando a deficiência, conforme disposto no Art. 4º do Decreto nº 3.298, de 20 de Dezembro de 1999.
7. Não há qualquer diferença entre o contrato da pessoa com deficiência e da pessoa que não tenha deficiência. O salário, direitos e deveres são os mesmos.

A inserção e a reinserção das pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho dependerão de um conjunto de programas e de mecanismos de estímulo às empresas e aos órgãos públicos, para que exerçam a parte da tarefa que lhes cabe. Para que essas pessoas tenham uma vida digna, produtiva e de progresso, é preciso reconhecer que a sociedade moderna tem de assumir a responsabilidade para prover esses meios (PASTORE, 2000).

Amiralian (1997, p.34) mostra concretamente a nossa debilidade e nos surpreende com a maciça negação de nossa onipotência. Assim, a pessoa com a necessidade especial, como um espelho perturbador, pode fazer reviver nossas angústias primitivas que, no dizer de Pastore (2000), só podem ser observadas através de defesas organizadas. Todavia, a pessoa com uma necessidade física, uma mutilação visível, uma deformidade aparente pode nos remeter ao fracasso que negamos e fazer surgir o medo do colapso, ou seja, o medo do fracasso das organizações defensivas.

4 Apresentação dos resultados e discussão

Após a aplicação do questionário nas oito empresas, notamos que as admissões, conforme já se esperava, estão ocorrendo lentamente; isto é, ou ocorrem por exigência legal ou não ocorrem, muitas vezes por falta de infraestrutura adequada tanto para deficientes físicos (regulamentação para acessibilidade), quanto para PNE's intelectuais.

Um exemplo são os portadores de cegueira ou surdez, que exigem na maioria das vezes que a organização tenha alguém em seu quadro funcional conhecedor de Libras e/ou Braile, para fazer sua adaptação e até para explicar as rotinas operacionais da empresa. Isso pode ser um limitador na hora da contratação, visto que poucas pessoas se dedicam a esses estudos ainda no Brasil, e também pela baixa procura por parte das empresas em propiciar essas qualificações a seus colaboradores.

Os empresários ou pessoas que fazem a gestão de PNE's intelectuais declararam que consideram mais difícil isso do que gerir PNE's físicas. Eles relataram que se sentem inseguros, com pouco conhecimento sobre o assunto e até mesmo acerca das habilidades que essas pessoas podem vir a desenvolver. Observou-se que, entre as organizações pesquisadas, apenas uma já possui um colaborador fazendo curso específico para ajudar a PNE, no sentido de ajudar e facilitar suas tarefas no trabalho.

O clima organizacional das empresas que empregam PNE's, conforme relatos dos entrevistados, melhora significativamente, pois a equipe toda se torna mais sensível, tolerante e disponível para ajudar os colegas em geral. Vale ressaltar que até o público externo fica mais paciente, tolerante e respeitoso quando percebe que está sendo atendido por uma PNE. Às vezes, os problemas de rejeição, quando ocorrem, são referentes aos níveis de produtividade que essas pessoas apresentam, à carga horária e ao salário, pois as PNE's têm quase sempre o mesmo nível salarial de todos os outros colaboradores do setor ou da área de atividade em que trabalham. Muitas vezes, a produtividade entre os colaboradores é igual ou praticamente similar, mas, o fato de um deles ser "diferente" pode gerar descontentamento nos demais.

A gestão da mudança é organizada pelo gestor com consentimento de seus colaboradores, com planejamento prévio e programas de integração destes profissionais no ambiente de trabalho. Apenas dois entrevistados relataram que a mudança seria problemática, tanto estrutural, quanto comportamental, por parte dos colaboradores. A naturalidade nas atitudes e no comportamento foi o ponto alto exigido pelos gestores no que diz respeito às relações entre os colegas de trabalho.

Para confirmar o que comentamos anteriormente sobre a dificuldade que as PNE enfrentam para estudar e se qualificar, cinco sujeitos participantes da pesquisa relataram que não há profissionais PNE em suas empresas porque não comparecem candidatos na disponibilização da vaga. Ou seja, existe a oportunidade, mas não há candidato com deficiência para concorrer à mesma. Os entrevistados observaram que de nada adiantará contratar só para cumprir a lei e que se faz urgente uma mudança política, educacional e profissional dos professores e das instituições, para que estes trabalhadores também tenham oportunidade de adquirir conhecimentos para agregar valor às suas carreiras e às empresas. Assim, não se colocando como vítimas do sistema, não se tornarão alvo de atitudes preconceituosas, discriminatórias e ignorantes – no sentido de pobreza de conhecimento das pessoas em geral.

Atualmente percebe-se que existem muitas barreiras a serem quebradas para melhorar o acesso das pessoas com necessidades especiais ao mercado de trabalho. Uma dessas melhorias a ser realizada é a qualificação dessas pessoas para a sua inserção no meio empresarial, pois todos precisam de incentivo, mas pessoas com alguma limitação, geralmente, precisam de muito mais incentivo da sociedade. Da mesma forma, precisam do incentivo de seus familiares, para que elas internalizem que são capazes de fazer um excelente trabalho e possam ser ajudadas a superar os obstáculos que aparecerem, com força, garra, determinação e vontade de superar seus limites.

5 Considerações finais

Vários questionamentos foram feitos ao longo deste trabalho, devido à complexidade do assunto, mas respostas definitivas não foram possíveis, e sim uma série de considerações, as quais queremos compartilhar.

A primeira refere-se à questão de como o portador de necessidade especial poderá ser um talento. Pensamos que as capacitações, oferecidas de acordo com a dificuldade de cada pessoa, poderão transformar uma habilidade executada em um talento, pois não são raros os casos de pessoas que transformam suas vidas desenvolvendo habilidades que nem suspeitavam que tivessem, e que se revelam frente a alguma diversidade. As qualificações tão importantes, pois são uma oportunidade para isso; do mesmo modo, mais oportunidades e vagas de emprego são indispensáveis para que os talentos floresçam.

Outra questão levantada refere-se às instituições de ensino que não estão preparadas para receber as PNE's. Essas instituições são poucas e, normalmente, particulares, pois a rede pública, apesar de ter interesse, não dispõe de infraestrutura e/ou pessoal qualificado para dar o suporte devido a esse público.

Quanto aos gestores saberem conduzir as diferenças entre os funcionários, acreditamos que, sim, o empresariado está aberto e sensível a questões sociais, mas notamos, com este trabalho, a falta de informação clara sobre PNE's e de um canal de chamamento ou recrutamento estabelecido para a contratação dessas pessoas. Os colegas de trabalho, com certeza, se sensibilizarão e irão apoiar as PNE's no trabalho; basta, para isso, a empresa explicar, apoiar e treinar os colaboradores nesse sentido; o resto, o clima organizacional encarrega-se de ajustar.

A inclusão é a reconstrução de nossa subjetividade para termos as ferramentas que permitam a sobrevivência, a solidariedade e o convívio com as diferenças. Só assim poderemos sustentar os quatro pilares da educação que fundamentarão o novo milênio: aprender a ser, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a conhecer (MARTINS, 2003).

Entendemos que este trabalho levantou questões que devem ser aprofundadas em outros estudos, que venham a corroborar nossos achados ou questionamentos. Assim, poderemos criar discussões infundáveis para melhorar e servir de base e de conhecimento para muitos, no sentido de propiciar a inserção no mercado de trabalho de cidadãos que precisam apenas de uma oportunidade e de respeito ao seu estado físico ou mental. Oportunidade para todos, de forma igualitária, é o que queremos e buscamos.

Como vamos gerir e reter talentos se não temos o básico, uma educação inclusiva, qualificada, humanizada? Se temos uma sociedade que rejeita as imagens captadas pelo olhar e não se sensibiliza pelo coração? Para superarmos os obstáculos, precisaremos reformar o pensamento, reavaliar as atitudes, reconhecer para valorizar os talentos, independentemente de restrição física ou intelectual. As situações adversas nos tornam melhores, isto é, nos tornam seres compreensivos, afetuosos e livre de preconceitos.

Referências

- ABRANCHES, Cristina et al. *Inclusão dá trabalho*. Belo Horizonte: Armazém de Ideias, 2000.
- AMIRALIAN Maria Lúcia. *Compreendendo o cego: uma visão psicanalítica da cegueira por meio de desenhos-estórias*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.
- ARAÚJO, Janine Praça; SCHMIDT, Andréia. A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. *Rev. bras. educ. espec.*, Marília, v. 12, n. 2, ago. 2006. p. 67-98
- BRASIL. [Constituição, 1988]. *Constituição: República Federativa do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos nas organizações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CLEMENTE, Carlos; Folheto: “Quando você encontrar uma pessoa deficiente...”, publicado pelo Centro de Documentação e Informação do Portador de Deficiência – Disponível em: <www.cedipod.org.br>. Acesso em: 14 maio 2012.
- GLAT, Rosana. *A integração social dos portadores de deficiências: uma reflexão*. Rio de Janeiro: Editora Sette Letras, 1995.
- GLAT, Rosana; DUQUE, Maria Auxiliadora Ferreira Tibúrcio. *Convivendo com filho especial: o olhar paterno*. Rio de Janeiro: Editora Sette Letras, 2003.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo Demográfico 2000*. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/default.shtm>. Acesso em: 26 ago. 2011.
- KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.
- MARTINS, Geraldo. Notas em per-curso: as faces da inclusão – do individual ao político-social. In: BETIM. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação e Cultura. *Coletânea de textos referentes à Jornada de Estudos dos Pedagogos: Dilemas, desafios e perspectivas no campo da prática*. Betim, 2003. (mimeo) p.12-14.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo: a multidão do talento humano*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1994.

OIT. *Gestão das questões relativas à deficiência no local de trabalho*: repertório de recomendações práticas da OIT. Brasília: OTI, 2004.

PASTORE, José. *Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência*. São Paulo: LTR, 2000.

SASSAKI, Romeu Kazumi. *Compilação de doze definições sobre programas e serviços de profissionalização*. São Paulo: 1997.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. *Portal Corporativo*. Disponível em: <www.senai.br>. Acesso em: 12 abril 2011.

SILVA, Carlos Henrique Mayer da; ALMEIDA, Patrícia de Carvalho; HERCULANO, Tatiana Cristina. *Inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho como exercício de responsabilidade social*. 2003. 175 f. Graduação (Bacharel em Administração de Empresas) - Curso de Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2003.

TANAKA, Eliza Dieko Oshiro ; MANZINI, Eduardo José. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência. *Rev.bras. educ. espec.* . v.11, n.2, p. 273-294, 1996.