

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
PROJETO APLICADO

Adriel Pereira da Silva

Um estudo sobre as melhores práticas para a inclusão de profissionais com transtorno do espectro do autismo – TEA no ambiente corporativo

São Leopoldo  
2020/2

ADRIEL PEREIRA DA SILVA

Um estudo sobre as melhores práticas para a inclusão de profissionais com transtorno do espectro do autismo – TEA no ambiente corporativo

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo Curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof. Me. Eva Selo Santos Sarmento

São Leopoldo

2020/2

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de inclusão de pessoas com autismo no mercado de trabalho	19
Figura 2 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow (1943) .....	27
Figura 3 - Hierarquia de necessidades para pessoas com TEA.....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Linha do tempo .....	16
Quadro 2 - Políticas e práticas relativas à inclusão dos autistas no trabalho .....	18
Quadro 3 - Obstáculos à inclusão de autistas no mercado de trabalho.....	21
Quadro 4 - Pontos fortes do profissional com autismo .....	22
Quadro 5 - Entrevista com os gerentes dos profissionais com TEA .....	35
Quadro 6 - Entrevista com os profissionais com TEA.....	37
Quadro 7 - Consolidação das respostas dos gerentes .....	40
Quadro 8 - Consolidação das respostas dos profissionais com TEA .....	43

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tipo de incapacidade dos funcionários PcDs da empresa X ..... 8

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Revisão da literatura técnica .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 O que é o transtorno do espectro do autismo (TEA)? .....	10
2.1.2 Recebendo o diagnóstico de autismo .....	11
2.1.3 Classificação do autismo .....	12
2.1.4 Inclusão de autistas no mercado de trabalho .....	17
2.1.5 Processos para inclusão de autistas no mercado de trabalho .....	19
2.1.6 Óbice à inclusão de indivíduos com TEA no mercado de trabalho .....	21
2.1.7 Exequibilidades relativas à inclusão de autistas no mercado de trabalho .....	22
2.1.8 Conceito de gestão da singularidade .....	24
2.1.9 O líder transcendente .....	24
2.1.10 Comunicação na liderança .....	29
2.1.11 Práticas integradas de gestão .....	30
2.1.12 Incorporação à nova equipe de trabalho e adequações do ambiente ....	31
<b>2.2 Entendimento aprofundado do problema .....</b>	<b>33</b>
2.2.1 Breve descrição da empresa .....	34
2.2.2 Levantamento e análise dos dados da pesquisa .....	34
<b>2.3 Apresentação da solução .....</b>	<b>45</b>
<b>3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>48</b>
<b>4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>5 COMENTÁRIOS FINAIS .....</b>	<b>50</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS GERENTES DOS PROFISSIONAIS COM TEA .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS PROFISSIONAIS COM TEA ....</b>	<b>57</b>

## 1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

Segundo dados<sup>1</sup> da Organização das Nações Unidas (ONU), cerca de 80% das pessoas identificadas com algum Transtorno do Espectro Autista (TEA) estão desempregadas no mundo. E uma em cada 160 crianças apresentam características que as enquadram<sup>2</sup> dentro do espectro autista. No Brasil há poucas pesquisas que tratam da inclusão de autistas no mercado de trabalho (SALGADO, 2014; LEOPOLDINO, 2015) desta forma justifica-se uma pesquisa mais aprofundada sobre o tema. Um dos grandes desafios para os profissionais de RH no Brasil é encontrar profissionais que se enquadram como PcD (Pessoas com Deficiência), para se juntarem a sua força de trabalho, isso inclui também os profissionais com autismo. Recrutadores<sup>3</sup> ainda possuem dificuldades na contratação de pessoas com deficiência.

No Brasil não há dados estatísticos até o momento sobre o número de pessoas com autismo (NUNES; AZEVEDO; SCHMIDT, 2013), um passo importante foi dado nesta direção com a sanção da Lei<sup>4</sup> 13.861/2019 que a partir de 2020 incluirá no Censo Demográfico do IBGE perguntas específicas sobre o autismo no Brasil, possibilitando assim o mapeamento estatístico domiciliar da população autista nos 5570 municípios do País, incluindo assim as especificidades inerentes ao transtorno do espectro autista nos censos demográficos.

Estes dados estatísticos possibilitarão o desenvolvimento e implementação de políticas públicas, direcionando investimentos tanto do governo quanto da iniciativa privada.

Atualmente a empresa pesquisada, à qual receberá o pseudônimo de Empresa X, persegue um índice de 5% de profissionais que se enquadram como PcD ou seja, dos cerca de 1500 funcionários, 75 deveriam se enquadrar como PcD, porém o

---

<sup>1</sup> ONU News. **ONU celebra Dia Mundial de Conscientização sobre o Autismo**. 2015. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/audio/2015/04/1130471>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

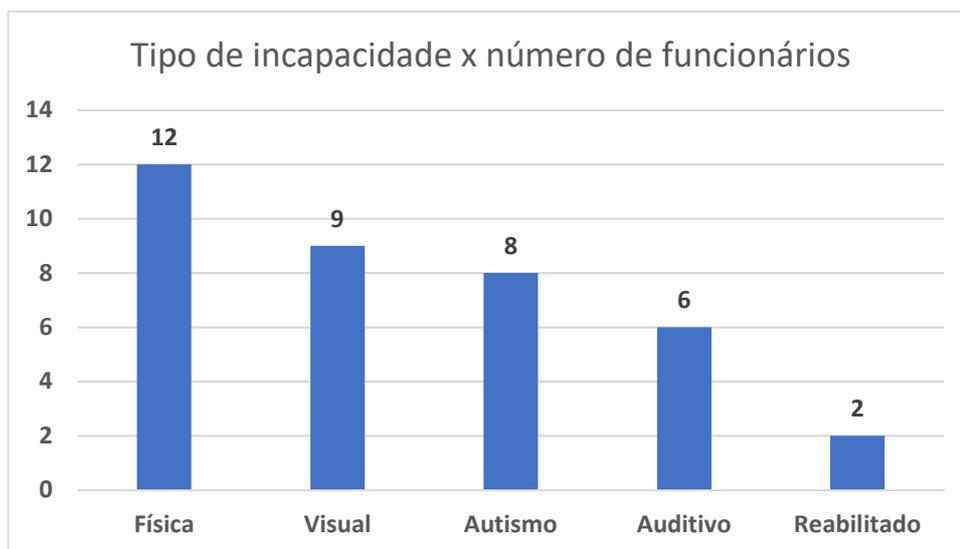
<sup>2</sup> UN News. **UN celebrates voice and visibility of women and girls with autism**. 2018. Disponível em: <<https://news.un.org/en/story/2018/04/1006681>>. Acesso em 12 mai. 2020.

<sup>3</sup> Grupo gestão RH G. **Recrutadores ainda possuem dificuldades na contratação de pessoas com deficiência**. 13 mar. 2018. Disponível em: <[https://www.gestaoerh.com.br/pt\\_br/gestao-de-pessoas/7506-recrutadores-ainda-possuem-dificuldades-na-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia](https://www.gestaoerh.com.br/pt_br/gestao-de-pessoas/7506-recrutadores-ainda-possuem-dificuldades-na-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia)>. Acesso em 05 jun. 2020.

<sup>4</sup> Brasília. **Lei nº 13.861, de 18 de julho de 2019**. Dispõe sobre a alteração da Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989 e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13861.htm)>. Acesso em: 05 jun. 2020.

número real está longe do idealizado. No final de 2019 a empresa tinha 37 funcionários contratados como PcD, o que corresponde a 2,46% da força de trabalho da empresa, sendo 2 terceirizados, 13 estagiários e 22 funcionários de tempo integral. Destes 37 funcionários, 12 tem algum tipo de incapacidade física, 15 tem alguma incapacidade visual ou auditiva, 2 são funcionários reabilitados, ou seja, por algum motivo não conseguem mais desempenhar as atividades às quais se dedicavam anteriormente, e após passarem por um processo de reabilitação, retornaram ao mercado de trabalho, por fim, 8 funcionários se enquadram no TEA o que corresponde a pouco mais de 0,5% do total de funcionários contratados da empresa até o final de 2019. Veja gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Tipo de incapacidade dos funcionários PcDs da empresa X



Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa X também realiza um trabalho muito forte internamente dando prêmio em dinheiro para os funcionários que indicarem novos contratados PcDs, e também trabalhos externos utilizando mídias sociais, divulgação em universidades parceiras, e em palestras promovidas pelo RH.

Embora pareça ser um assunto recente, as normas legais que asseguram o pleno exercício dos direitos individuais e sociais das PcD, e sua efetiva integração social estão em vigor desde 1989, com a publicação da Lei 7.853, de 24 de outubro de 1989.

Segundo a legislação trabalhista as empresas com até 200 empregados devem ter 2% do seu quadro funcional preenchidos com PcD. De 201 a 500 empregados, 3%. De 501 a 1000 empregados, 4%. E de 1001 em diante, 5%.

No contexto jurídico até 2012 as pessoas com TEA não faziam parte do quadro de PcD até que, em 27 de dezembro de 2012, a Lei Ordinária Federal nº 12.764, conhecida como Lei Berenice Piana, foi sancionada pela Presidência da República, que instituiu a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista, estabelecendo diversas diretrizes para sua consecução.

Em setembro de 2015, líderes mundiais adotaram junto as Nações Unidas (ONU), 17 metas de desenvolvimento sustentável (SDGs)<sup>6</sup> *Sustainable Development Goals* a serem atingidas até 2030. Neste contexto várias empresas criaram medidas para contribuir com os SDGs da ONU.

Destes 17 objetivos, que são aplicáveis a toda a população, há cinco particularmente cabíveis para as pessoas com TEA:

- Objetivo 4 – Educação de Qualidade;
- Objetivo 8 – Trabalho justo e o crescimento econômico;
- Objetivo 10 – Redução das desigualdades;
- Objetivo 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis;
- Objetivo 17 – Parcerias para atingir os objetivos.

A contratação de profissionais PcDs que incluem pessoas com TEA de acordo com a Lei 12.764/2012, é uma necessidade não apenas para cumprimento da legislação mas um diferencial para as empresas que aderiram aos SDGs da ONU. Assim, os profissionais com TEA contratados farão parte do quadro funcional da empresa e serão gerenciados por alguém.

As questões que norteiam a realização deste trabalho de pesquisa são: Os gerentes estão preparados para trabalhar com esses profissionais? Quais as demandas exigidas por esses profissionais? Como lidar com as situações do dia-a-dia? O gerenciamento da singularidade é adequado neste contexto?

Há muitos materiais disponíveis como livros, artigos acadêmicos, pesquisas que abordam o TEA na infância, adolescência e na vida adulta. Porém pouco material

---

<sup>6</sup> United Nations - Department of Economic and Social Affairs **The 17 Goals**. 2015. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>>. Acesso em: 03 mai.2020.

é encontrado abordando o tema de contratação, retenção e em especial, gerenciamento de profissionais com transtorno do espectro do autismo.

Desta forma, este trabalho de pesquisa tem por objetivo compilar as melhores práticas para o gerenciamento de profissionais que se enquadram no TEA tendo como base os conceitos de gerenciamento da singularidade e a análise de dados levantados através de um questionário proposto para os profissionais com TEA e seus respectivos gerentes. A combinação e análise destas informações podem trazer um novo olhar sobre o gerenciamento de profissionais com autismo.

## **2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

A proposta de solução detalhada a seguir é composta por três elementos: revisão da literatura técnica, entendimento aprofundado do problema e, por fim, apresentação da solução

### **2.1 Revisão da literatura técnica**

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica relacionada ao transtorno do espectro do autismo, seus conceitos básicos e classificação. A gestão da singularidade, parte fundamental deste projeto, será abordada na sequência, após, uma análise aprofundada do problema será realizada e, por fim, a apresentação da solução.

#### **2.1.1 O que é o transtorno do espectro do autismo (TEA)?**

O transtorno do espectro do autismo segundo o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (ASSOCIAÇÃO PSIQUIÁTRICA AMERICANA, 2013), referencia uma série de condições comumente caracterizadas pelos desafios ou dificuldades de comunicação e interação social, comportamentos repetitivos, interesses restritos, hiperfoco, dificuldades na fala e comunicação não verbal.

Não existe apenas um autismo, mas muitos tipos, cujas causas estão relacionadas a combinação de influências ambientais e genéticas. (ASSOCIAÇÃO PSIQUIÁTRICA AMERICANA, 2013). O termo “espectro” pode ser traduzido como

uma escala dentro dos transtornos do neurodesenvolvimento que podem variar quanto ao prejuízo gerado na rotina do indivíduo com desenvolvimento atípico e também à intensidade dos sintomas que podem variar dos casos mais brandos aos mais severos. Importante salientar que o autismo não é uma doença mental, é uma condição neurológica ou neurobiológica de desenvolvimento. (MORAL, Adriana, 2017).

### **2.1.2 Recebendo o diagnóstico de autismo**

Segundo Shore e Rastelli (2006) os pais nunca querem ouvir dos médicos que seus filhos estejam dentro do espectro do autismo. É algo muito difícil de aceitar, já que o autismo não tem uma cura conhecida. POOCH e WAGNER (2020) ressaltam que, alguns pais ao receber o diagnóstico para os seus filhos, percebem semelhanças de seus sintomas com características presentes em sua própria infância, o que leva muitas vezes a um diagnóstico de autismo para eles também, mesmo que tardio.

Além de receber o diagnóstico tardio, que para alguns pais é algo libertador, segundo Feinstein (2018) uma área que tem sido pouco estudada, é a significância da idade do diagnóstico para o bem estar do indivíduo no local de trabalho. Um importante estudo realizado por Tiffany Johnson e Aparna Joshi, da Pennsylvania State University preencheu essa lacuna em 2015. Os pesquisadores sugerem que os indivíduos que recebem o diagnóstico de autismo mais cedo conseguem se socializar por um período de tempo maior até chegar na idade adulta, podendo ter sido selecionados em situações de emprego específicas com base em uma total conscientização e aceitação de sua condição. Segundo o mesmo estudo, contrastando com aqueles indivíduos que receberam o diagnóstico mais cedo, temos aqueles indivíduos que são diagnosticados em idade adulta (diagnóstico tardio). A descoberta recente desta condição e o ajuste ao contexto do emprego após o diagnóstico é, portanto, um evento marcante. Ainda de acordo com os pesquisadores, o diagnóstico tardio pode contribuir negativamente para o bem-estar do indivíduo no ambiente de trabalho, devido a maior probabilidade de ver a sua participação no grupo, estigmatizado como uma ameaça à sua própria identidade.

Autismo não tem cura porém, existe tratamento com vários profissionais da área médica, sejam psiquiatras, neurologistas, psicólogos, fonoaudiólogos, todos

auxiliando para que o indivíduo compreenda suas características, desenvolva suas habilidades, alivie os sintomas e assim consiga assegurar uma melhor qualidade de vida para si. POOCH e WAGNER (2020)

### **2.1.3 Classificação do autismo**

Existem muitas formas de autismo, e a medicina vem a muitos anos tentando classificá-las. Atualmente podemos citar duas fontes, a primeira é o DSM-V que é o Manual Estatístico e Diagnóstico de Transtornos Mentais, em sua 5ª versão que foi atualizada em 2013 pela Associação Americana de Psiquiatria em substituição ao DSM-IV confeccionado em 1994, com correções e atualizações no denominado DSM-IV-TR do ano 2000. Todas estas versões que se estendem da primeira até a quinta edição são reguladas pela Associação Americana de Psiquiatria (do inglês, *American Psychiatric Association – APA*).

Cabe salientar que as edições do DSM contemplam os aspectos estatísticos, clínicos e epidemiológicos dos transtornos mentais, sendo um instrumento muito utilizado pelos psiquiatras e pesquisadores à época de suas publicações.

A segunda é a CID-10 Classificação Internacional de Doenças, elaborada em 1992 e que está na sua 10ª versão. A CID é regulada pela OMS (Organização Mundial de Saúde) e engloba não só os transtornos mentais mas também todas as demais condições clínicas em medicina.

Tanto o DSM-V quanto a CID-10 apresentam o mesmo grupo de transtornos e patologias quando falamos de transtornos mentais, com algumas diferenças e similaridades, pois são sistemas criados em épocas e locais diferentes, contudo em cada atualização faz-se um esforço para aproximar estes dois sistemas de classificação.

Em resumo, a CID-10 abrange todas as doenças, incluindo os transtornos mentais, enquanto que o DSM-5 abrange apenas os transtornos mentais e por possuir itens mais detalhados em forma de tópicos é mais utilizado em ambientes de pesquisa.

No Brasil, para fins de recebimento de benefícios por parte do governo, é utilizado a classificação da CID-10 conforme abaixo:

F84: Transtornos Globais do Desenvolvimento

- F84.0 Autismo Infantil
- F84.1 Autismo Atípico
- F84.2 Síndrome de Rett
- F84.3 Outro Transtorno Desintegrativo da Infância
- F84.4 Transtorno com Hipercinesia Associada a Retardo Mental e a Movimentos Estereotipados
- F84.5 Síndrome de Asperger
- F84.8 Outros Transtornos Globais do Desenvolvimento
- F84.9 Transtornos Globais não Especificados do Desenvolvimento (TID SOE).

A categoria residual é denominada TID-SOE (Transtorno Invasivo de Desenvolvimento - Sem Outra Especificação) e não possui critérios específicos. Já de acordo com o DSM-IV em sua quarta edição temos a seguinte classificação relativo aos transtornos globais do desenvolvimento.

#### DSM IV - Transtornos Globais do Desenvolvimento

- Transtorno Autista
- Transtorno de Rett
- Transtorno Desintegrativo da Infância  
(síndrome de Heller, demência infantil ou psicose desintegrativa)
- Transtorno de Asperger
- Transtorno Invasivo do Desenvolvimento Sem Outra Especificação.

Com o DSM-V em sua quinta edição consta a adição da classificação para o TEA conforme o nível de severidade do transtorno e as necessidades de suporte e/ou apoio para cada um deles. Nesta quinta edição a nomenclatura de Transtornos Globais de Desenvolvimento é substituído por Transtorno do Espectro do Autismo (TEA).

#### DSM-V – Transtornos do Espectro do Autismo (TEA), Níveis de Severidade

Nível 3: severo (necessitam de maior suporte/apoio)

Diz respeito àqueles que apresentam um déficit considerado grave nas habilidades de comunicação verbais e não verbais. Ou seja, não conseguem se comunicar sem contar com suporte. Com isso apresentam dificuldade nas interações sociais e tem cognição reduzida. Também possuem um perfil inflexível de comportamento, tendo dificuldade de lidar com mudanças. Tendem ao isolamento social, se não estimulados adequadamente. Muitas vezes com casos de agressividade relacionados. Uma equipe multidisciplinar faz-se necessário nesses casos, geralmente composto por psiquiatras, neurologistas, psicólogos, fonoaudiólogos entre outros profissionais.

Nível 2: moderado (necessitam de suporte)

Semelhante às características descritas no nível 3, mas com menor intensidade no que cabe aos transtornos de comunicação e deficiência de linguagem. Equipe multidisciplinar também é requerida nestes casos.

Nível 1: leve (necessita de pouco suporte)

Se não houver suporte, pode ter dificuldade para se comunicar, mas não é um limitante para interações sociais. Problemas de organização e planejamento impedem a independência total do indivíduo.

Em 18 de junho de 2018 a Organização Mundial da Saúde (OMS) lançou a nova Classificação<sup>7</sup> Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde – CID 11. A CID-11 já vem a mais de uma década sendo desenvolvida pela OMS e oferece melhorias significativas em relação as anteriores, ela será 100% eletrônica e com formato que facilitará o seu uso além de uma linguagem comum que permitirá aos profissionais de saúde compartilhar informações em nível global.

A previsão para liberação da CID-11 está prevista para 1º de janeiro de 2022 e reflete o progresso da medicina e os avanços na compreensão científica com relação aos problemas de saúde no mundo. Uma pré-visualização da CID-11 está disponível desde 11 de junho de 2018 para que os países planejem seu uso, preparem traduções e treinem profissionais de saúde.

---

<sup>7</sup> Nações Unidas Brasil. **OMS lança nova classificação internacional de doenças**. 18 jun. 2018. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/oms-lanca-nova-classificacao-internacional-de-doencas/>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

Abaixo a nova classificação para o Transtorno do Espectro do Autismo conforme a CID-11.

6A02.0 Transtorno do espectro do autismo sem transtorno do desenvolvimento intelectual e com comprometimento leve ou ausente da linguagem funcional;

6A02.1 Transtorno do espectro autista com transtorno do desenvolvimento intelectual e com comprometimento leve ou ausente da linguagem funcional;

6A02.2 Transtorno do espectro do autismo sem transtorno do desenvolvimento intelectual e com linguagem funcional prejudicada;

6A02.3 Transtorno do espectro autista com transtorno do desenvolvimento intelectual e com linguagem funcional prejudicada;

6A02.4 Transtorno do espectro do autismo sem desordem do desenvolvimento intelectual e com ausência de linguagem funcional;

6A02.5 Transtorno do espectro do autismo com desordem do desenvolvimento intelectual e com ausência de linguagem funcional;

6A02.Y Outro transtorno do espectro do autismo especificado;

6A02.Z Transtorno do espectro do autismo, não especificado.

Quadro 1 - Linha do tempo

CID-10 1993	DSM-IV 1994	DSM-IV-TR 2000	DSM-V 2013	CID-11 2022
<b>F84 - Transtornos Globais de Desenvolvimento</b>	<b>Transtornos Globais de Desenvolvimento</b>	<b>Transtornos Globais de Desenvolvimento</b>	<b>Transtorno do Espectro do Autismo - Níveis de Severidade</b>	<b>Transtorno do Espectro do Autismo</b>
F84.0 - Autismo Infantil	Transtorno Autista	Transtorno Autista	Nível 3 - Severo. Necessita de maior apoio/suporte	6A02.0 Transtorno do espectro do autismo sem transtorno do desenvolvimento intelectual e com comprometimento leve ou ausente da linguagem funcional
F84.1 - Autismo Atípico	Transtorno de Rett	Transtorno de Rett	Nível 2 - Moderado. Necessita de suporte	6A02.1 Transtorno do espectro autista com transtorno do desenvolvimento intelectual e com comprometimento leve ou ausente da linguagem funcional
F84.2 - Síndrome de Rett	Transtorno desintegrativo da infância (síndrome de Heller, demência infantil ou psicose desintegrativa)	Transtorno desintegrativo da infância	Nível 1 - Leve. Necessita de pouco suporte	6A02.2 Transtorno do espectro do autismo sem transtorno do desenvolvimento intelectual e com linguagem funcional prejudicada
F84.3 - Outro Transtorno Desintegrativo da Infância	Transtorno de Asperger	Transtorno de Asperger		6A02.3 Transtorno do espectro autista com transtorno do desenvolvimento intelectual e com linguagem funcional prejudicada
F84.4 - Transtorno com Hipercinesia Associada a Retardo Mental e a Movimentos Estereotipados	Transtorno invasivo do desenvolvimento sem outras especificações. TID-SOE	Transtorno Global do Desenvolvimento Sem Outra Especificação (Incluindo Autismo Atípico)		6A02.4 Transtorno do espectro do autismo sem desordem do desenvolvimento intelectual e com ausência de linguagem funcional
F84.5 - Síndrome de Asperger				6A02.5 Transtorno do espectro do autismo com desordem do desenvolvimento intelectual e com ausência de linguagem funcional
F84.8 - Outros Transtornos Globais de Desenvolvimento				6A02.Y Outro transtorno do espectro do autismo especificado
F84.9 - Transtornos Globais não Especificados do Desenvolvimento. TID-SOE				6A02.Z Transtorno do espectro do autismo, não especificado

Fonte: Elaborado pelo autor.

O atual modelo de classificação e diagnóstico dos transtornos mentais é complexo e sujeito a críticas. Os critérios normativos listados tanto pela CID quanto pelo DSM são limitados e inadequados segundo alguns autores. FARIAS; CORDEIRO (2011). Também segundo esses autores os transtornos psiquiátricos possuem múltiplos sintomas e utilizar critérios, tendo como base um número fixo deles, pode influenciar o profissional que não está familiarizado com este formato de diagnóstico, a valorizar muito mais os critérios especificados na CID e no DSM do que o real impacto do sintoma na vida do indivíduo avaliado. Conforme FARIAS, CORDEIRO (2011) um único sintoma pode ser muito mais impactante para o indivíduo do que todo

o conjunto de sintomas proposto para uma determinada doença. Como fazer uso de critérios fixos, com base em sintomas fixos, para uma população em constante transformação? Mesmo assim é importante salientar a importância da CID e DSM como parâmetros normativos, sujeitos a aprimoramento e que são de fundamental importância para o progresso da ciência.

#### **2.1.4 Inclusão de autistas no mercado de trabalho**

Embora o diagnóstico de TEA e o entendimento dos sintomas com base nos parâmetros normativos CID e DSM sejam o primeiro passo para auxiliar o indivíduo no desenvolvimento de suas potencialidades, o ainda baixo percentual de autistas com atividade profissional e a falta de suporte para a inclusão destes profissionais no mercado de trabalho suscitam a implementação de políticas públicas e da iniciativa privada direcionadas a esse grupo de indivíduos. WEHMAN et al., (2014).

A adoção de políticas tanto públicas quanto da iniciativa privada para viabilizar o ingresso de autistas no mercado de trabalho é uma tendência global, tendo em vista o alto percentual de indivíduos com TEA excluídos do mercado de trabalho em diversos países. LEOPOLDINO; COELHO (2017). Se considerarmos as políticas adotadas e as necessidades das pessoas com TEA, identificamos quatro eixos relacionados à sua inclusão no mercado de trabalho, são eles: Preparação para a atuação profissional; Incentivo à contratação; Fomento à produção científica; e Aquisição de informações precisas sobre a questão. LEOPOLDINO (2015). No quadro abaixo podemos ver a descrição desses eixos de políticas *versus* práticas vinculadas a essas dimensões.

Quadro 2 - Políticas e práticas relativas à inclusão dos autistas no trabalho

Dimensão	Práticas/ Políticas
<b>Preparação para a atuação profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino técnico profissionalizante inclusivo</li> <li>• Preparo vocacional individualizado</li> <li>• Incentivos ao estágio e ao primeiro emprego</li> <li>• Acompanhamento de assistentes sociais e psicólogos</li> </ul>
<b>Incentivo à contratação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo financeiro a estágios e à contratação em organizações privadas</li> <li>• Abertura de vagas de estágio e emprego em organizações públicas</li> <li>• Programas de formação de mentores, gestores e empregadores</li> <li>• Programas de conscientização de empregadores e gestores/ líderes</li> <li>• Incentivo ao empreendedorismo, voluntariado e cooperativismo</li> </ul>
<b>Fomento à produção científica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção da Criação de Grupos de Pesquisas</li> <li>• Promoção da Realização de Eventos</li> <li>• Estímulos à Pesquisa e à Publicação</li> <li>• Estímulos à Extensão Universitária</li> </ul>
<b>Aquisição de informações precisas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de cadastro nacional de autistas</li> <li>• Censo socioeconômico dos autistas</li> <li>• Censo de inclusão dos autistas no mercado de trabalho</li> <li>• Ampla divulgação dos dados obtidos, com incentivo à sua pesquisa</li> </ul>

Fonte: Leopoldino (2015, p. 864).

Pelo quadro acima é possível verificar os quatro eixos que envolvem a adesão de práticas capazes de incentivar a atuação profissional de autistas no mercado de trabalho. Destaca-se na primeira dimensão, a preparação das pessoas com autismo para a atuação profissional seja através de ensino técnico profissionalizante, preparo vocacional, incentivo ao estágio e ao primeiro emprego além de acompanhamento de assistentes sociais e psicólogos tanto no período de busca pelo emprego quanto no período pós contratação. Presume-se que os indivíduos com TEA já tiveram acesso à educação básica e adquiriram um nível adequado de conhecimentos a fim de serem preparados para o mercado de trabalho apesar de que parte desses indivíduos não atinja este nível devido a severidade do autismo. LEOPOLDINO; COELHO (2017).

Muitos países utilizam a segunda dimensão para tornar mais atraente a contratação de pessoas com autismo. SCOTT et al., (2017); ROSQVIST; KEISU, (2012). Esta segunda dimensão abrange o incentivo financeiro a estágios e a contratação em organizações privadas, além da abertura de vagas em organizações públicas, há programa de formação e conscientização de mentores, gestores e empregadores além do incentivo ao empreendedorismo, voluntariado e cooperativismo. A eficiência destas medidas é multiplicada se os indivíduos com autismo tiverem acesso às estruturas de formação profissional além de apresentar um potencial de ampliação no número de entidades empregadoras. LEOPOLDINO; COELHO, (2017).

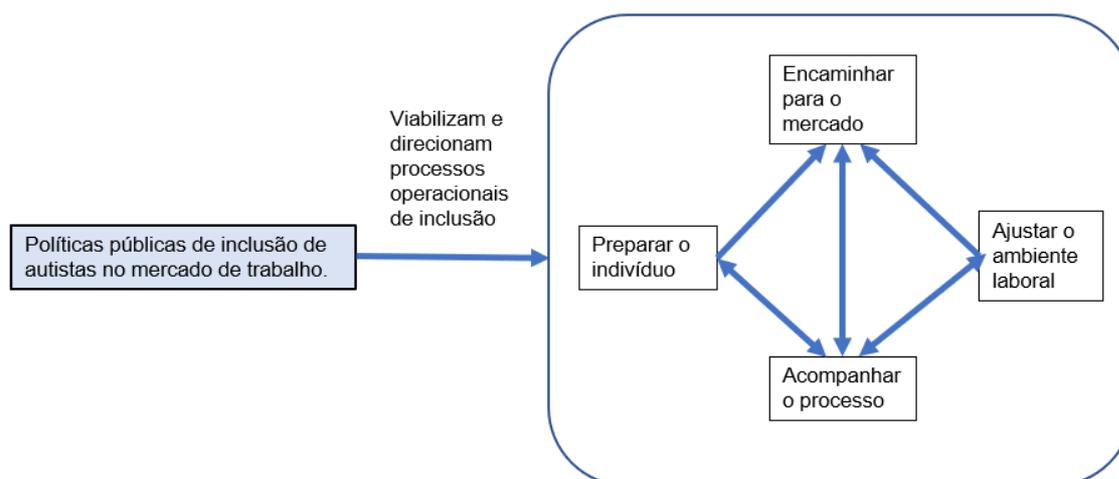
A terceira dimensão de fomento à produção científica, permite explorar questões referentes a inclusão de pessoas com autismo no mercado de trabalho, avaliando sua efetividade e práticas empregadas. Esta dimensão promove a realização de eventos além de estimular a extensão universitária, pesquisa e publicações. LEOPOLDINO, (2015).

Por último, porém não menos importante, temos a quarta dimensão que trata da aquisição de informações precisas que proporcionarão a tomada de decisões referente às políticas públicas, gerando também informações sobre o autismo para a sociedade LEOPOLDINO, (2015). Esta dimensão trará números mais precisos sobre pessoas com autismo a partir do censo do IBGE conforme apresentado no capítulo 1 deste projeto aplicado.

### 2.1.5 Processos para inclusão de autistas no mercado de trabalho

A inclusão de autistas no mercado de trabalho vista sobre o ângulo de um processo, é composto por ações coordenadas que envolvem inúmeros atores e ocorre de acordo com as políticas públicas inerentes ao tema. Esse processo compreende algumas atividades conforme mostra a figura abaixo:

Figura 1 - Processo de inclusão de pessoas com autismo no mercado de trabalho



Fonte: Adaptado de Leopoldino; Coelho (2017, p. 146).

A preparação dos indivíduos com autismo para o mercado de trabalho deve considerar as habilidades sociais, técnicas e vocacionais que permitam maior

empregabilidade e autonomia para aqueles profissionais autistas que procuram uma colocação no mercado de trabalho. LEOPOLDINO; COELHO (2017). Um requisito importante para a obtenção de maior autonomia é a inclusão prévia do autista no ambiente escolar, isto facilita a preparação para o mercado de trabalho. Suplementarmente, deve-se preparar o indivíduo com os conteúdos acadêmicos formais, que compõe os requisitos para diversas vagas oferecidas. O encaminhamento para o mercado de trabalho é fundamental, uma vez que estabelece o relacionamento entre o mercado e os indivíduos com TEA. Nesta etapa, as entidades que realizam este tipo de serviço de encaminhamento fazem a triagem para identificar quais candidatos se adequam às vagas disponíveis pelos potenciais empregadores e realizam o encaminhamento.

O ajuste do ambiente de trabalho a fim de receber os profissionais com autismo é também uma necessidade fundamental a ser suprida. Este processo atua no ajuste e adequação do ambiente como estação de trabalho, cadeira, equipamentos, iluminação níveis de ruído, tanto quanto a comunicação e a descrição das tarefas a serem executadas. Uma prática de suporte efetiva que vem sendo relatada é a designação de mentores no processo, é importante contar com a colaboração de pessoas da empresa empregadora, envolvendo colegas de trabalho e as chefias. LEOPOLDINO; COELHO (2017).

A conexão entre os indivíduos com TEA, as entidades empregadoras, formadoras e encaminhadoras se dá pelo acompanhamento do processo. Isto possibilita a avaliação da eficiência e da qualidade das práticas adotadas bem como o contínuo aperfeiçoamento. Da mesma forma é importante medir a qualidade de vida dos indivíduos que fazem parte do processo, em várias dimensões, da mesma forma que é importante medir sua satisfação e produtividade. É importante medir também os suportes fornecidos pelos empregadores, e em paralelo a esses acompanhamento, assistências psicológica, médica e social devem também ser oferecidas. Se algum problema é encontrado, pode-se intervir de acordo com a necessidade. A responsabilidade pelo acompanhamento não é limitado a uma entidade, ela pode ser compartilhada entre os órgãos públicos, privados, não governamentais, famílias, associações de pessoas com autismo além dos próprios trabalhadores com autismo. Após ter sido implementado, o processo inclusivo ajuda a mitigar as barreiras e obstáculos à inserção no mercado de trabalho.

## 2.1.6 Óbice à inclusão de indivíduos com TEA no mercado de trabalho

No quadro abaixo podemos ver de forma sumarizada os principais obstáculos à inclusão de autistas no mercado de trabalho.

Quadro 3 - Obstáculos à inclusão de autistas no mercado de trabalho

Obstáculo	Descrição	Referências
Preconceito de potenciais empregadores	Percepção negativa sobre o autista, considerando a contratação como uma obrigação legal que pode gerar o aumento de custos.	Robertson (2009), Wieren, Reid e McMahon (2008) e Silva (2013)
Discriminação por parte de colegas	Barreira atitudinal dos demais trabalhadores em integrar o autista ao ambiente de trabalho.	Orsmond et al. (2013)
Falta de suporte/adaptação no trabalho	A satisfação e a produtividade do profissional autista dependem da adaptação de condições ambientais no trabalho – como a intensidade dos ruídos – e do suporte dos colegas de trabalho.	Parr e Hunter (2014) e Orsmond et al. (2013)
Oferta de vagas de baixa qualidade	Remuneração dos autistas é em média menor do que a de trabalhadores neurotípicos, a quantidade de horas trabalhadas é menor e não há panorama de crescimento profissional.	Seaman, Cannella-Malone (2016), Silva (2013), Roux et al. (2013)
Falta de preparo vocacional	Dificuldade em proporcionar ao adolescente autista o conhecimento sobre a área em que deseja atuar no mercado de trabalho.	Hillier et al. (2007)
Falta de Formação Técnica/ Profissional	Lacunas na formação técnica que foram originadas em certos casos por falhas na inclusão prévia dos indivíduos com TEA no sistema educacional.	Gracioli e Bianchi (2014) e Toldrá (2009)
Falta de incentivos financeiros à contratação	O estímulo inicial à contratação destes trabalhadores pode ser uma contrapartida financeira oferecida pelo Estado à empresa.	Scott et al (2017) e Rosqvist e Keisu (2012)
Falta de efetividade da lei de cotas	Preferência dos potenciais empregadores em contratar trabalhadores com outras deficiências	Dos Anjos et al. (2016), Silva (2013), Ribeiro e Carneiro (2009)

Fonte: Leopoldino; Coelho (2017, p. 147).

Preconceito de potenciais empregadores, bem como por parte de colegas de trabalho, ausência de suporte para adaptação no trabalho, vagas de emprego de baixa qualidade, falta de preparo vocacional para os jovens autistas, falta de formação técnica/profissional e também a falta de incentivos financeiros à contratação e a exiguidade da efetividade da lei de cotas compõe o cenário de obstáculos à inclusão de indivíduos com autismo no mercado de trabalho. Contudo, obstáculos existem para serem superados, e esta superação permite explorar oportunidades vinculadas inclusive ao perfil dos profissionais com autismo conforme veremos no próximo tópico.

## 2.1.7 Exequibilidades relativas à inclusão de autistas no mercado de trabalho

Diversos estudos já constataram as potencialidades demonstradas pelas pessoas com autismo que atuam no mercado de trabalho. AUSTIN; SONNE, (2014), SCHALL; WEHMAN; MCDONOUGH, (2012); BURKE et al., (2010); HURLBUTT; CHALMERS, (2004). As limitações na socialização, na comunicação e os comportamentos repetitivos são, de fato, traços do perfil da pessoa com autismo embora não constituam óbice insuperável se levarmos em conta a adequação necessária e as características individuais das pessoas com autismo.

Pode-se destacar muitos pontos fortes do profissional com autismo: preferem a rotina e o cumprimento de regras; demonstram menor índice de atrasos; conversas com colegas ou telefonemas pessoais não lhes toma muito tempo; apresentam excelente memória para detalhes; tem preferência por ambientes visualmente organizados; pensam de forma diferente; prezam por completar tarefas; podem apresentar conhecimento aprofundado em áreas pelas quais tenham interesse especial. No quadro abaixo estas características são destacadas.

Quadro 4 - Pontos fortes do profissional com autismo

<b>Perfil do profissional autista (pontos fortes)</b>	<b>Descrição</b>
Amigáveis à rotina e ao cumprimento de regras	Têm facilidade em trabalhar com atividades rotineiras e processos padronizados, além de serem avessos ao descumprimento de normas estabelecidas no ambiente de trabalho.
Apresentam menor taxa de atrasos e demoras nas pausas do trabalho	Em função de sua maior propensão a cumprir as regras estabelecidas para realizar atividades laborais, este grupo de profissionais é pouco propenso ao atraso ou a demorar nos intervalos de almoço e lanche.
Perdem menos tempo em conversas com colegas de trabalho	O foco para realizar as atividades e a dificuldade em interagir com as demais pessoas levam estes profissionais a se dispersarem menos com conversas ou chamadas telefônicas pessoais.
Podem apresentar excelente memória para detalhes	Possuem alta capacidade de memorizar dados e processos relativos à sua atividade laboral.
Preferem ambientes visualmente organizados	Gostam de manter o ambiente de trabalho limpo e organizado, trazendo ordem a ambientes desorganizados.
Gostam de completar tarefas	São profissionais que se motivam com facilidade em relação às tarefas propostas e são capazes de ir além para buscar informações para completá-las.
Pensam de forma diferente	Pensam diferentemente e podem dar respostas que fujam do pensamento convencional.
Podem apresentar habilidades e conhecimento aprofundado em determinadas áreas	Além de executar os processos com rigor, podem evidenciar um elevado conhecimento sobre eles e aprimorá-los, caso possuam interesse especial nas áreas em que estão atuando.

Fonte: Leopoldino; Coelho (2017, p. 150).

Além das vantagens provenientes do perfil do profissional autista, a inclusão destes indivíduos no mercado de trabalho aponta um caminho de oportunidades tanto para eles, para suas famílias, empregadores e também aos governos. Para os trabalhadores com TEA a inserção no mercado de trabalho representa uma melhora na qualidade de vida não só do indivíduo mas também da sua família, ganho de autonomia, melhora na performance cognitiva além de uma melhora também na situação financeira. As empresas também são beneficiadas pela contratação de profissionais com TEA, além do ganho potencial de marketing elas conseguem acesso a incentivos governamentais, tem a possibilidade de cumprir requisitos legais como cotas para deficientes e também podem utilizar o potencial dos autistas para atividades específicas. Os governos também se beneficiam deste cenário pois há um potencial para reduzir a necessidade de gastos com assistência social para os indivíduos com TEA e suas famílias e também existe a possibilidade de atenuar a perda de produtividade proveniente da exclusão de potenciais trabalhadores. LEOPOLDINO; COELHO (2017).

Os elementos apresentados até agora traçam um panorama geral da inclusão de profissionais autistas no mercado de trabalho, desde questões legais com alterações na constituição, quanto aos obstáculos enfrentados por esses profissionais. Além disto, há também oportunidades de inclusão, que trazem benefícios não só para os profissionais com TEA e seus familiares mas também para os empregadores e os governos.

Porém todo o esforço de inclusão destes profissionais no mercado de trabalho terá sido em vão se o empregador não dispor de gerentes ou supervisores treinados e capacitados para gerenciar os profissionais com TEA em suas empresas. No próximo tópico será explorada a gestão da singularidade como ferramenta para auxiliar o gerenciamento dos profissionais com TEA no ambiente de trabalho. Segundo Carmello (2013): “O mundo da generalização e superficialidade está perdendo espaço para o mundo da especificidade, da precisão e da singularidade”. Utilizaremos esse conceito para explorar as oportunidades de melhoria no gerenciamento dos profissionais autistas no ambiente de trabalho.

### **2.1.8 Conceito de gestão da singularidade**

O conceito de gestão da singularidade tem como base o princípio da máxima Aristotélica que consiste em conseguir oferecer o recurso certo para a pessoa certa, no momento certo, na medida certa, pelo motivo certo e da maneira certa.

Para Carmello (2013):

Gestão da singularidade é a capacidade que uma organização e seus gestores têm de maximizar seus resultados por meio da melhoria de performance e inovação de sua equipe, construindo estratégias distintas para talentos em níveis diferentes de performance, engajamento e conhecimento. É um modelo evoluído de gerenciamento de gestores de alto desempenho, que define com mais profissionalismo e precisão o desenvolvimento, a mobilização e a retenção de seus talentos.

Demais autores pesquisados apresentam em seus textos similaridades com a gestão da singularidade quando tratam do capital humano das empresas, porém, ao realizar este projeto aplicado este pesquisador compreendeu, que nenhum deles é tão aprofundado em termos de tratamento da individualidade quando a gestão da singularidade apresentada por Carmello.

### **2.1.9 O líder transcendente**

Cada momento que passa, cada oportunidade de fazer o bem segundo Kofman (2018) terá mais sentido quando as pessoas utilizarem o seu tempo precioso para fomentar a alegria, sem ter que passar os dias realizando um trabalho trivial ou sem propósito algum. Deve-se acordar a cada manhã e sentir que está fazendo a diferença no mundo.

De acordo com Kofman (2018):

Líderes transcendentos trabalham para coordenar os propósitos daqueles a seu serviço em um propósito maior, coletivo, que torna cada pessoa também maior. Eles entendem que, se alguém quer conciliar responsabilidade e cooperação é preciso inspirar as pessoas a criar uma cultura de comprometimento e conexão com um propósito maior.

Se percebe que há uma ligação entre a gestão da singularidade contextualizada por Carmello e a caracterização de líder transcendente mencionado por Kofman. As duas ideias se complementam, enquanto Carmello traz a individualidade para o centro da atenção do gestor, Kofman acrescenta a este gestor um papel de líder transcendente, que vai além do convencional, ajudando a elevar os propósitos dos seus liderados a um novo patamar.

Ainda segundo Kofman (2018):

Líderes transcendentais sabem que seres humanos, uma vez que suas necessidades são satisfeitas, não são movidos principalmente por dinheiro, mas por propósitos dotados de sentido, princípios éticos, pessoas importantes e domínio pessoal.

Ao se tornar um líder transcendente, os problemas fundamentais dos incentivos e da informação são tratados de forma muito melhor que a maioria dos líderes atuais. A liderança transcendente segundo Kofman (2018) repousa no poder inspirador e incentivos não materiais. Na ponderação pessoal que os funcionários tem de conquista, propósito e autoestima.

Os bens não materiais mencionados por Kofman (2018) referem-se aos pilares da liderança transcendente que possibilitam aos líderes responder às adversidades corporativas de forma que o dinheiro e incentivos não conseguem.

Os bens morais e éticos estão em primeiro lugar segundo Kofman (2018) e são bens não exclusivos, ou seja, tomando como exemplo dois trabalhadores de uma mesma empresa, a satisfação de um com os propósitos nobres e os valores morais e éticos dessa empresa não subtrai nada à sua satisfação com esses bens em relação ao outro trabalhador. Porém se comparar a um sistema de bonificação monetário, isto significa que a destinação de recursos para um, significa a indisponibilidade para o outro, gerando rivalidade e certa competição devido a sua escassez, desta forma os bens morais e éticos não são racionados nem criam harmonia e coesão pois estão fundamentadas em normas culturais compartilhadas.

Ainda de acordo com Kofman (2018), em segundo lugar, os bens éticos e morais são “exclusivos”, isto significa que, se você não é parte da empresa, de maneira formal ou emocional, esses bens não estão disponíveis para você. Bens morais também permitem aos líderes distinguir entre os trabalhadores motivados por

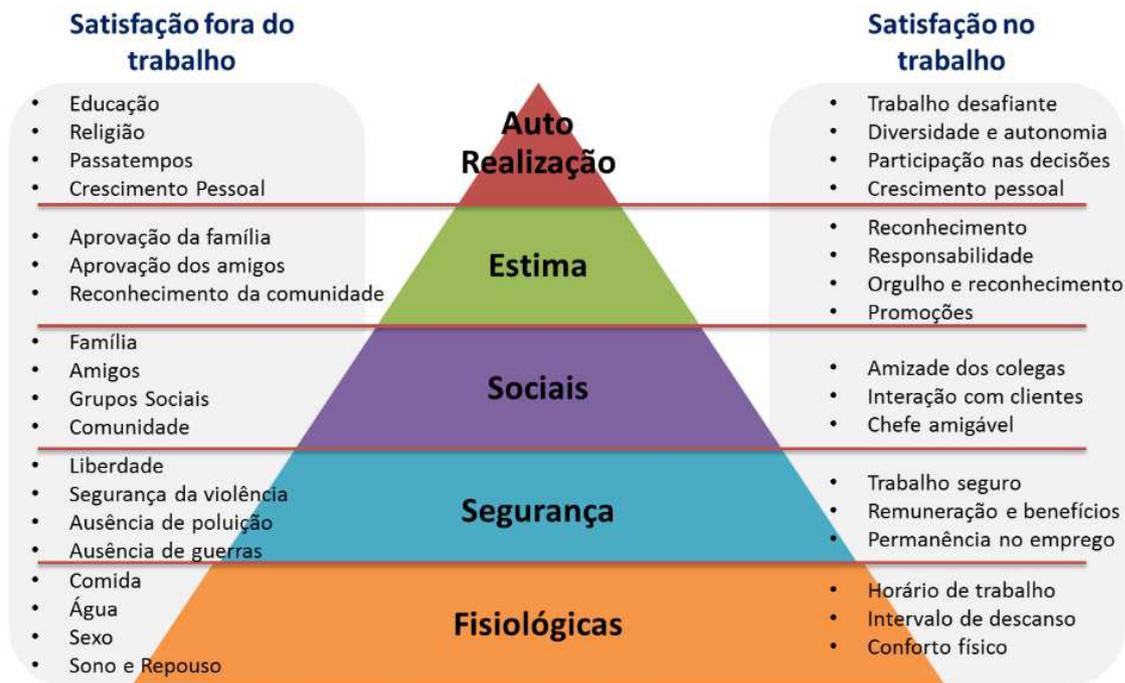
uma missão ou por dinheiro. Viabilizando a combinação certa de incentivos materiais e não materiais é possível dispor os trabalhadores em diferentes grupos, transformando a compensação em um “pacote de acordo”. O mesmo autor, compara salário e benefícios como um iceberg onde esses dois representam 15% da motivação, enquanto que 85% dos motivos que levam as pessoas a se dedicarem ao trabalho estão ocultos. Essa parte segundo o autor é composta de cuidado, respeito, sentimento de pertencimento, integridade, um propósito nobre, senso de realização e princípios éticos.

Ainda de acordo com Kofman (2018):

O líder transcendente convida as pessoas a se juntarem a um projeto que infunde propósito e significado às suas vidas. Tal projeto promete deixar no mundo uma marca que vai em muito transcender a vida dos que a imprimiram.

Assim como menciona Kofman (2018) ao tratar dos motivos ocultos que levam as pessoas a se dedicarem ao trabalho, eles não se diferenciam muito das necessidades humanas em um nível mais alto. Maslow (1943) descreveu a hierarquia humana das necessidades, na qual exemplificou que uma vez estando satisfeitas as necessidades básicas de sobrevivência e segurança, como alimentação e moradia, o maior anseio é sentir que as vidas tenham importância, que se pode contribuir para fazer do mundo um lugar melhor, que pode fazer a diferença para aqueles que estão próximos e os que hão de vir. Sentimento de pertencimento, propósitos nobres, princípios éticos, sentir que as vidas tem importância, ter um senso de realização, todos esses propósitos se encaixam na hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow conforme abaixo:

Figura 2 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow (1943)



Fonte: De Paula<sup>9</sup>

Um estudo realizado por EVANS-WILLIAMS e WILLIAMS, 2017, da Universidade de St. Andrews no Reino Unido intitulado *Autistic Hierarchy of Needs : a guide for working therapeutically with autistic adults*, demonstra de forma semelhante à hierarquia das necessidades humanas de Maslow, a hierarquia em seis níveis para as pessoas com autismo. Esta hierarquia se assemelha muito a de Maslow diferenciando-se contudo na sua idiossincrasia para as pessoas com transtorno do espectro do autismo. Enquanto que a hierarquia de Maslow coloca as necessidades fisiológicas como base da pirâmide, a hierarquia de necessidades para pessoas com TEA tem em sua base as necessidades psicológicas como alicerce sustentador. Seguem os dois modelos hierárquicos com necessidade de segurança, necessidade de relacionamentos sociais em sua terceira camada, nas últimas camadas há uma variação de necessidades muito específicas para as pessoas com TEA se compararmos ao modelo de Maslow. Enquanto este último coloca a autoestima e a auto realização como ápice do modelo hierárquico, a hierarquia de necessidades para pessoas com TEA, coloca em suas últimas camadas a necessidade de autoconfiança,

<sup>9</sup> DE PAULA, Heller. **A Hierarquia das Necessidades de Maslow**. 15 abr. 2011. Disponível em: < <https://www.hellerdepaula.com.br/a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

auto identidade e autoadoação, nesta ordem crescente de importância hierárquica segundo WILLIAMS e WILLIAMS (2017).

Figura 3 - Hierarquia de necessidades para pessoas com TEA



Fonte: Adaptado de Evans-Williams; Williams, 2017

A comparação entre os dois modelos hierárquicos acima revela algo interessante. As pessoas buscam realização, tanto profissional quanto pessoal, o que diferencia os dois sistemas são as etapas a serem vencidas a fim de se alcançar a próxima. O gestor nesse contexto deve empenhar-se para apoiar o trabalhador na busca da sua realização profissional, de acordo com CARMELLO (2013) as relações estão se tornando mais transparentes, justas e particularizadas. Tanto os clientes quanto os profissionais não querem mais ser tratados como um mero número, como parte da massa ou como uma estatística.

Segundo Carmello (2013):

Conhecimento, tecnologia e autoestima promovem o desenvolvimento de seres que querem ser reconhecidos como sujeitos de realização e transformação. Não queremos e não permitiremos ser mais tratados com uma unidade da espécie.

CARMELLO (2013) acrescenta que, os profissionais possuem uma história única, com conhecimentos, aptidões e energia para conduzir incontáveis e diferenciados processos de transformação. A individualidade deve ser manifestada e potencializada pois ela amplifica a produtividade, criando inovações que constroem novas realidades. Ainda segundo Carmello, na essência e na potencialidade, as pessoas são notáveis, movendo-se em um mundo particular e construindo um futuro único. No mais alto nível da hierarquia de necessidades para pessoas com TEA está incluso o compartilhamento com outras pessoas. No ambiente corporativo este compartilhamento com outrem transcorre na comunicação entre colegas de trabalho e com a gerência. Na seção a seguir este tema será abordado com mais profundidade.

### **2.1.10 Comunicação na liderança**

Conforme mencionado anteriormente, o transtorno do espectro do autismo referencia uma série de condições comumente caracterizadas pelos desafios ou dificuldades de comunicação e interação social bem como dificuldades na fala e comunicação não verbal. “A via dialógica faz parte de todo e qualquer tipo de comunicação. Esta tem sempre mão dupla, jamais única. Comunicar algo é necessariamente comunicar-se com alguém”. (GONÇALVES, 2018, [s.n.]).

Para Ury (2015):

Podemos praticar a arte de ouvir os outros a partir do enquadramento de referência deles, do ponto de vista deles. Devemos escutar não só as palavras, mas também os pensamentos e os sentimentos não expressos. Precisamos aprender o conteúdo do que está sendo dito, mas também considerar o ser humano que o manifesta.

A comunicação e o diálogo são então, fundamentais para as interações humanas tanto na vida pessoal quanto no ambiente de trabalho. De acordo com FEINSTEIN (2018) no ano de 2017, o Deutsche Bank junto com duas instituições de caridade Britânicas lançaram um programa de estágio específico para jovens autistas graduados, com o objetivo de dar um passo a mais na batalha para melhorar as oportunidades de emprego para aquelas pessoas no espectro do autismo. O programa foi liderado por Anna Remington que avaliou os resultados obtidos junto a

sua equipe de pesquisadores do *Centre for Research in Autism and Education* (CRAE). Ainda segundo o autor, o programa foi promissor para ajudar os autistas a entrarem no mercado de trabalho. As avaliações do programa mostraram, porém, a importância da comunicação clara, além de suporte para os gerentes, durante o período de estágio e um comprometimento para abraçar a individualidade no ambiente de trabalho. Os pesquisadores do CRAE ressaltaram a importância da comunicação clara entre estagiários e gerentes, como mencionou um dos estagiários: “Na verdade eu não era tão bom assim com as pessoas, haviam contradições do tipo ‘Não diga às pessoas como você se sente’, e em seguida, ‘diga às pessoas como você se sente’”.

Os pesquisadores do CRAE recomendaram que nos próximos programas os funcionários devem sinalizar as expectativas de forma clara, usar linguagem direta e ser sinceros, além do que também seria benéfico ter uma pessoa neutra para ajudar com os problemas de comunicação. Além disso os pesquisadores também sugeriram mais suporte para a equipe envolvida no programa, uma *helpline* ou reuniões regulares com especialistas em autismo a fim de permitir aos gerentes e demais membros da equipe procurar por ajuda. Sugeriram também treinamentos generalizados a fim de prover à equipe mais conhecimento sobre o autismo e levar também o entendimento de que cada pessoa é única e deve ser tratado como um indivíduo. O estudo concluiu que o programa de estágio representou uma estratégia muito promissora para reverter a exclusão das pessoas com TEA do mercado de trabalho, oferecendo também uma vantagem competitiva às empresas envolvidas. Para que esta vantagem competitiva torne-se um diferencial para a empresa os líderes devem dispor das melhores práticas de gestão, o que será visto na próxima alínea.

### **2.1.11 Práticas integradas de gestão**

Segundo Carmello (2013), a gestão da singularidade procura melhorar os resultados das pessoas atuando em quatro focos distintos, sendo eles:

- Através da prática integrada de gestão (orientação, engajamento e capacitação) o gestor pode ajudar na melhora dos resultados e entregas da equipe.
- Focando no entendimento e avaliação dos talentos da equipe, o gestor conseguirá desenvolver estratégias de reconhecimento por meritocracia e

performance, tornando a equipe mais engajada por ter tratamento justo pelos resultados individuais alcançados.

– Provendo *feedback* individual de qualidade e ajudando os membros da equipe a identificar necessidades específicas de capacitação de acordo com a estratégia da empresa, o que melhorará a performance e o engajamento individuais e consequentemente, o engajamento coletivo.

– O gestor deve aprimorar as suas competências de gestão com ética e eficiência para conduzir a equipe aos resultados estratégicos desejados pela empresa.

O gestor neste contexto será o elo de ligação, o articulador entre o que a empresa define e realiza com as características e práxis da gestão de pessoas, alinhado sempre à cultura organizacional e à estratégia da organização. Do mesmo modo, o gestor ao trabalhar para melhorar o resultado das pessoas conforme mencionado nesse tópico, deverá preocupar-se igualmente com a adequação do local de trabalho e com a inclusão do funcionário com TEA à sua equipe, estas questões serão vistas na sequência.

### **2.1.12 Incorporação à nova equipe de trabalho e adequações do ambiente**

LÓPEZ e KEENAN (2014) apontam que há duas barreiras predominantes para a inserção de pessoas com TEA no ambiente de trabalho, a primeira é a falta de compreensão dos funcionários e empregadores com relação às dificuldades enfrentadas pelas pessoas com TEA, a segunda é a inépcia da empresa em poder realizar qualquer tipo de ajuste no ambiente de trabalho. GIARELLI; RUTTENBER & SEGAL, (2013) apontam algumas barreiras organizacionais que incluem a inexorabilidade do ambiente de trabalho, o autista receber orientações incongruentes e ter colegas de trabalho negativos. HENDRICKS (2009) aponta em seu estudo *Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success*, que as pessoas com TEA tem necessidades profissionais diferentes se comparadas com outras pessoas com diferentes deficiências de desenvolvimento, visto que, cada pessoa demonstra uma variedade de características entre os critérios de diagnóstico, cada indivíduo é único e singular. Müller et al (2003 apud HENDRICKS, 2009) mostra as dificuldades de comunicação associadas ao transtorno

do espectro do autismo como responsável pelo maior impacto na vida profissional dos indivíduos com TEA, sendo as dificuldades sociais e de comunicação com supervisores e colegas de trabalho emergindo consistentemente como um obstáculo primaz ao bom desempenho do trabalho. Bolman (2008 apud HENDRICKS, 2009) menciona que os obstáculos comunicativos incluem a dificuldade em entender instruções, inépcia para “ler nas entrelinhas”, ler expressões faciais, distinguir tom de voz, fazer muitas perguntas ou se comunicar de forma inadequada. O comprometimento social envolve uma ampla gama de déficits intrínsecos a interações bem sucedidas, podendo incluir habilidades inadequadas de higiene, dificuldade em seguir regras sociais, incapacidade de entender o afeto e os sentimentos relacionados, trabalhar sozinho entre outros.

Hedley et al (2017 apud LEOPOLDINO; COELHO 2017) menciona que as adequações no âmbito material para acolher os profissionais com autismo é uma necessidade a ser suprida pelas empresas. Este processo de adequação laboral, segundo os autores, é responsável pela construção dos suportes material e psicossocial à inclusão. Adequações nas estações de trabalho, móveis, iluminação e níveis de ruídos são alguns exemplos práticos do que pode ser ajustado no ambiente para atender as necessidades dos profissionais com TEA. Outras variáveis que podem ser ajustadas são a comunicação e a descrição de tarefas a serem realizadas, tudo isto aliado à designação de mentores para auxiliar no processo de adaptação do funcionário com TEA tem sido relatadas como prática de suporte efetiva. É importante que todo o processo seja nutrido pela colaboração entre os indivíduos da entidade empregadora, incluindo a gerência e também os colegas de trabalho.

LEOPOLDINO; COELHO (2017) sinalizam que o acompanhamento do processo atua como elo de ligação entre as entidades formadoras, encaminhadoras, empregadoras e os profissionais com TEA, permitindo avaliar a qualidade e eficiência das práticas adotadas, possibilitando assim o seu melhoramento contínuo. Mensurar a qualidade de vida dos indivíduos envolvidos no processo, em suas várias dimensões incluindo também satisfação e produtividade é igualmente importante, da mesma forma que medir os suportes oferecidos pelas entidades empregadoras. Paralelamente devem ser oferecidos serviços de assistência social, médica e psicológica e em caso de problemas pode-se intervir de forma assertiva e distinta de acordo com a necessidade de cada indivíduo, seja realizando ajustes no suporte

oferecido ao trabalhador como ajustes no ambiente de trabalho ou seu encaminhamento para a entidade que os preparou. A incumbência pelo acompanhamento pode ser compartilhada entre entidades não governamentais, organismos privados e públicos, famílias e associações de pessoas com autismo além dos próprios trabalhadores autistas.

Howlin; Alcock and Burkin (2005 apud HENDRICKS, 2009) apontam algumas estratégias para o sucesso, como programas específicos direcionados às necessidades dos indivíduos com TEA que buscam uma colocação no mercado de trabalho, estes programas podem ser uma solução mais apropriada e econômica para eles. Neste contexto, já existem empresas especializadas neste tipo de programa, que veem muito além do diagnóstico de autismo e identificam o talento nestas pessoas. Empresas como a dinamarquesa Specialisterne que tem sede no Brasil e possui parceria com a empresa X, trabalham no desenvolvimento de candidatos com TEA. SPECIALISTERNE (2012), os candidatos vivenciam situações e tarefas de trabalho durante sua formação que vai desde formação técnica específica como testes de software e tratamento de dados e documentos, formação sociolaboral que trabalha temas como confidencialidade, mapa de competências, elaboração de curriculum, entrevistas, além de contar com um tutor ou *coach* que dará apoio individual e específico para o plano de desenvolvimento pessoal do candidato com TEA. Nesta formação também há espaço para diálogos estruturados, com o desenvolvimento de estratégias para atingir objetivos específicos, valorização contínua, estimulação a interação em grupo em situações sociais diversas com ênfase nas mais adequadas ao ambiente de trabalho. Neste contexto o ciclo de inclusão dos profissionais autistas no mercado de trabalho é completado, passando pelo processo de preparação do indivíduo com o posterior encaminhamento para a empresa empregadora, esta faz os ajustes e adequações no ambiente de trabalho sendo todo o processo acompanhado por um tutor e pela empresa que ajudou a desenvolver e a preparar este indivíduo. Na seção seguinte se apresenta o entendimento aprofundado do problema

## **2.2 Entendimento aprofundado do problema**

A partir do referencial teórico utilizado foram elaboradas questões pelo pesquisador cujas respostas serão perscrutadas a seguir. Dois questionários distintos

foram elaborados no modelo de entrevista individual, não dirigida, que foram enviadas de forma eletrônica pelo RH da empresa X aos profissionais com TEA e aos seus respectivos gerentes. Os roteiros estão disponíveis nos apêndices A e B deste projeto aplicado. As perguntas elaboradas para os gestores e profissionais com TEA, darão um embasamento real sobre as dificuldades encontradas no dia a dia e como lidar com cada situação. Toda informação será tratada de forma confidencial sem identificar os seus autores.

### **2.2.1 Breve descrição da empresa**

A empresa “X”, situada na região do Vale do Rio dos Sinos, fabricante de softwares para gestão de empresas, com mais de 48 anos de fundação e atuando no Brasil a mais de 25 anos é onde se realizará o desenvolvimento deste Projeto Aplicado. A empresa atua fortemente na promoção da diversidade tanto para o público interno quanto para o público externo. A inclusão, diversidade e igualdade na força de trabalho da empresa X são percebidos como elementos estratégicos para ela, várias iniciativas ocorrem dentro da empresa para promover a inclusão, diversidade e a igualdade. Entre as iniciativas está o programa *Autism at Work*, lançado em 2013 que faz da neurodiversidade uma prioridade e cujo objetivo principal é a promoção e inclusão de pessoas com autismo em ambientes corporativos. O programa aproveita as habilidades e perspectivas únicas de pessoas com autismo para promover a inovação à medida que auxilia os clientes a se tornarem empresas inteligentes, além de buscar reduzir as barreiras de ingresso, para que os indivíduos com transtorno do espectro do autismo possam desenvolver plenamente o seu potencial.

### **2.2.2 Levantamento e análise dos dados da pesquisa**

Nos quadros 2 e 3 serão apresentadas as respostas na íntegra obtidas através dos questionários aplicados aos profissionais com transtorno do espectro do autismo e seus respectivos líderes. Para fins de trabalho acadêmico e para não expor a empresa objeto da pesquisa, foram substituídos nas respostas dos participantes o nome da empresa citada por “Empresa X”. A consolidação das respostas pode ser vista no capítulo seguinte.

## Quadro 5 - Entrevista com os gerentes dos profissionais com TEA

### **1 - Você tem alguma dificuldade ou limitação para gerenciar os profissionais com TEA na sua equipe? Se sim, quais? Se não, existe algum ponto que poderia ser explorado para melhoria?**

- a) Capacitação de colegas sobre como abordar o profissional com TEA de maneira mais efetiva quando surgem dificuldades de comunicação
- b) Tenho 2 pessoas no meu time. Há sim algumas dificuldades. Algumas: dificuldade de comunicação, dificuldade de entender o contexto, dificuldades de relacionamento, dificuldades de cognição entre outras.
- c) Não. Acredito que treinamento pode ser de ajuda.
- d) Em certas ocasiões, é difícil de eu conseguir entender o que está se passando realmente na cabeça do colega, pelo fato de que ele não se abre para comigo. Não é exclusividade deste colega, no entanto. Tenho outros membros de equipe que também têm esta característica, então por vezes eu até me questiono se é em função do fato de o colega fazer parte do espectro autista ou não.

### **2 - Você tem disponível as ferramentas e materiais para gerenciar os profissionais com TEA? Quais as principais ferramentas utilizadas?**

- a) Não
- b) Não, não tenho ferramentas específicas.
- c) Não. Nenhuma.
- d) Pra ser sincero, acho que a (empresa X) não orienta adequadamente os gerentes que possuem colegas com TEA na equipe. Temos um zilhão de informações disponíveis no portal e etc., porém penso que deveria haver um acompanhamento periódico (uma vez por quarter, uma vez cada meio de ano, não sei) para um aconselhamento caso necessário.

### **3 - Estas ferramentas foram disponibilizadas pela empresa ou você descobriu e aplicou elas por conta própria?**

- a) -----
- b) Por conta própria
- c) Não tenho ferramentas. Já comentei junto ao RH que precisamos um melhor preparo. Preparo para managers, preparo para times e acompanhamento especializado para essas pessoas.
- d) Não conheço nenhuma ferramenta em específico para uso com TEA.

### **4 - Você sente a necessidade de receber mais treinamento para gerenciar os profissionais com TEA?**

- a) Sim
- b) Sim, principalmente para os colegas que interagem diretamente com o profissional com TEA no dia-a-dia
- c) Sim
- d) Sim, sinto a necessidade.

**5 - Quanto aos fatores ambientais, os profissionais com TEA já cobraram mudanças no ambiente ou layout de trabalho? Se sim, esta demanda foi atendida prontamente? Se não, alguma medida paliativa foi tomada?**

- a) Sim, prontamente atendida
- b) Sim, um deles pediu um espaço sem tanto ruído. Não conseguimos atender - ele passou a usar mais fone.
- c) -----
- d) Não foi necessário, no meu caso.

**6 - Você sentiu alguma resistência por parte do time em receber o profissional com TEA como parte da equipe?**

- a) Não
- b) Não, pelo contrário. É um aprendizado para todos. Mas há sim uma frustração quanto a não sabermos como lidar em algumas situações.
- c) Nenhuma resistência.
- d) Desde o início (eu não era o gerente quando o colega iniciou na equipe), foi tudo tranquilo como acontece com qualquer outro colega que entra na equipe.

**7 - Em algum momento você precisou buscar ajuda especializada para lidar com alguma situação específica relacionada ao profissional com TEA? Você pode explicar?**

- a) Sim, com frequência tivemos dificuldades no entendimento mútuo ou então retrocessos em entendimentos anteriores
- b) Sim, tenho envolvido o RH em alguns aspectos. Mesmo que bastante solícitos, falta conhecimento especializado e também um acompanhamento para o TEA. Nesse caso específico preciso de ajuda com um estagiário TEA que tem bastante dificuldade de entender o contexto e até mesmo a realidade. Não tem experiência corporativa e isso dificulta ainda mais.
- c) Sim, já precisei. Em algumas ocasiões, o colega demonstra comportamentos alterados, e penso que isso também tem a ver com a bipolaridade que ele possui. Isso acaba sendo um dificultador, pois eu não sei se o que ele está manifestando é em função do TEA ou da bipolaridade.
- d) Quando eu precisei, eu recorri a xxxxx (nome ocultado pelo autor), porém vejo que seria necessário ter um canal oficial (talvez exista e eu não conheça, apenas) para o gerente buscar aconselhamento.

**8 - Você já notou algum tipo de discriminação, mesmo que velada, por parte de colegas de trabalho (não necessariamente do mesmo time)?**

- a) Não, a equipe sempre foi bastante receptiva e aberta, agindo com muito respeito e buscando se adequar da melhor maneira possível, mesmo em momentos onde houve dificuldades na comunicação

b) Não, mas em alguns momentos um pouco de falta de paciência pois um TEA exigia muita atenção e interrompia a todo momento as pessoas do time.

c) -----

d) Não, nunca notei.

**9 - Com relação a pergunta anterior, sendo afirmativa, foi realizado algum trabalho de awareness após o ocorrido?**

a) Não houve discriminação

b) -----

c) -----

d) O mentor e as pessoas do RH que envolvi vem ajudando nesse aspecto, mas há dificuldades.

**10 - Você como gerente de pessoas acredita que a \*Gestão da Singularidade é uma das ferramentas mais apropriadas para gerir profissionais com TEA? (\*O conceito de gestão da singularidade tem como base o princípio da máxima Aristotélica que consiste em conseguir oferecer o recurso certo para a pessoa certa, no momento certo, na medida certa, pelo motivo certo e da maneira certa.)**

a) Sim

b) Sim, me parece fazer sentido. Se quiseres conversar mais comigo a respeito, podes falar comigo – xxxxx xxxxx (nome ocultado pelo pesquisador).

c) Sim

d) Acredito, certamente.

Fonte: Elaborado pelo autor

#### Quadro 6 - Entrevista com os profissionais com TEA

**1 - Você sente ou tem alguma dificuldade sendo liderado pelo seu gerente? Exemplifique se possível.**

a) -----

b) Sim, como não tenho habilidades sociais plenas, há uma certa dificuldade no entendimento de alguns processos, principalmente nos sociais, como por exemplo: feedbacks.

c) Se eu responder vai ser fácil me identificar. ./

d) Sim. Sinto que sou bem avaliado apenas se me destacar por ações que envolvam relacionamento com outras pessoas, o que é uma dificuldade imensa para uma pessoa autista. Desempenho meu trabalho técnico de forma excelente, porém por não fazer propagando do que faço e por não fazer networking nem apresentações em eventos, meu desempenho não é reconhecido.

**2 - Você recebe o suporte necessário para execução das suas tarefas diárias?**

a) Sim.

- b) Dentro do possível do time. Além do autismo, tenho DPAC, o que dificulta muito o entendimento verbal.
- c) Sim, o time ajuda muito!
- d) Acredito que sim, uma vez que meu time de desenvolvimento me entende e me dá o apoio necessário.

**3 - Você percebe alguma diferença de tratamento (profissionalmente falando) com relação aos demais colegas de trabalho do seu time?**

- a) Não.
- b) Não.
- c) Não tenho certeza.
- d) Entre nós (colegas) não percebo diferenças no tratamento, porém sinto diferença quando se trata de oportunidades além do escopo do dia-a-dia do trabalho, pois as mesmas são focadas nos profissionais não autistas.

**4 - O gerente do seu time trata todos de forma igualitária com relação à cobrança de performance, disponibilização de treinamentos e feedbacks?**

- a) Sim.
- b) Sim, e este é exatamente o problema. Se não tenho networking e nem habilidades sociais, como vou ser avalada da mesma forma? Acabo não conseguindo me destacar.
- c) SIM! :)
- d) Aparentemente sim, e este é o problema, pois enquanto autista eu preciso ser visto e compreendido de forma diferente, e enquanto isto não ocorre, minha avaliação fica prejudicada.

**5 - Com relação aos fatores ambientais, houve necessidade de alguma adaptação no ambiente de trabalho para atender as suas demandas?**

- a) Não.
- b) Sim, a luz da janela é diminuída por um biombo e minha mesa fica no canto para evitar perturbações. Também fui a única do time a solicitar o biombo divisor entre as mesas.
- c) Felizmente não! :)
- d) Eu necessito de adaptação mas não foi feito. Já expus que tenho fotosensibilidade elevada, e que muitas vezes as luzes do labs incomodam bastante, mas fui informado que não teria o que se fazer.

**6 - As adaptações foram realizadas de forma satisfatória, ou apenas uma medida paliativa foi tomada?**

- a) Realizadas de forma satisfatória
- b) Ainda tenho necessidades de outras adaptações, como uma sala sem estímulos e regulagem de luminosidade nas salas de reunião.
- c) -----

d) Não foi feito. O paliativo eu que criei, pois passei, a nos momentos de maior sensibilidade, trabalhar de óculos escuros.

**7 - No seu ponto de vista, a empresa oferece sessões de *awareness* suficientes em relação ao TEA?**

- a) Sim.
- b) Acho que poderiam ter mais e estou trabalhando nisso para que tenhamos.
- c) A empresa fornece TUDO mas não adianta se os funcionários não se importam em aprender.
- d) Não. Particularmente não recorro de ter havido alguma sessão recentemente sobre o assunto. O *awareness* ocorre normalmente apenas em abril, em decorrência do "mês do autismo", porém deveria ser mais frequente.

**8 - Você já sentiu ou passou por alguma situação de discriminação, mesmo que velada, por parte dos colegas de trabalho? (não necessariamente do mesmo time).**

- a) Não.
- b) Sim, em outro time houve comentários desnecessários.
- c) Não.
- d) Sim. Colegas de outro time fizeram comentários preconceituosos, onde havia uma dificuldade que estavam passando, e o comentário do colega foi "bem coisa de autista mesmo". Mesmo que tenha sido um comentário entre eles, e completamente não relacionado comigo, me senti ofendido pelo tom pejorativo que foi utilizado.

**9 - Se a pergunta anterior teve resposta positiva, o seu gerente direto foi acionado para tomar as providências necessárias?**

- a) -----
- b) Imediatamente, bem como o gerente do time do qual partiu a ofensa.
- c) -----
- d) Foi passado para o gerente, que levou adiante e houve uma cobrança geral sobre o assunto.

**10 - Como você entende que os membros do seu time devem ser tratados com relação a: a) Performance; b) Disponibilização de treinamentos; c) Feedbacks.**

- a) De forma igual
- b) Não entendi a pergunta.
- c) -----
- d) Acredito que a performance deva ser avaliada levando-se em consideração as particularidades de cada um. Não se pode cobrar que todos voem se alguns forem aves e outros forem cães de caça, então as cobranças e avaliações de performance devem ser adequadas e adaptadas a cada um e suas particularidades (e isso não ocorre). Os treinamentos deveriam ser disponibilizados a todos, e levar-se em considerações adaptações baseadas também nas particularidades de cada um (eles

normalmente são disponibilizados de forma geral, mas não sinto a adaptação, pois já participei de treinamentos com muito estímulo sensorial e interações sociais e foi um caos). Feedbacks deveriam ser mais constantes e diretos, com exemplos práticos das situações, não uma conversa "para fazer pensar onde melhorar", mas com coisas práticas a serem corrigidas e melhoradas de forma direta.

### 11 - Você acredita que seu gerente recebeu capacitação suficiente sobre TEA no ambiente de trabalho?

- a) Sim.
- b) Recebeu o básico, mas pode melhorar.
- c) Ele tá fazendo um bom trabalho, mas não sei dizer se foi fruto de algum treinamento sobre TEA.
- d) Não

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados obtidos com o questionário aplicado aos profissionais com transtorno do espectro do autismo e seus respectivos gerentes, foram analisados e sintetizados nos quadros abaixo, os dados obtidos na pesquisa foram analisados sob o olhar dos referenciais teóricos citados neste projeto aplicado. A análise está dividida em duas partes para cada grupo de entrevistados, gerentes e funcionários com transtorno do espectro do autismo.

Quadro 7 - Consolidação das respostas dos gerentes

Perguntas	Gerente A	Gerente B	Gerente C	Gerente D
Q1) Você tem alguma dificuldade ou limitação para gerenciar os profissionais com TEA na sua equipe? Se sim, quais? Se não, existe algum ponto que poderia ser explorado para melhoria?	Comunicação	Comunicação	Sem dificuldades	Comunicação
Q2) Você tem disponível as ferramentas e materiais para gerenciar os profissionais com TEA? Quais as principais ferramentas utilizadas?	Não tem ferramentas	Não tem ferramentas	Não tem ferramentas	Não tem ferramentas
Q3) Estas ferramentas foram disponibilizadas pela empresa ou você descobriu e aplicou elas por conta própria?	-----	-----	-----	-----
Q4) Você sente a necessidade de receber mais treinamento para gerenciar os profissionais com TEA?	Sim	Sim	Sim	Sim
Q5) Quanto aos fatores ambientais, os profissionais com TEA já cobraram mudanças no ambiente ou layout de trabalho? Se sim, esta demanda foi atendida prontamente? Se não, alguma medida paliativa foi tomada?	Sim, atendida prontamente	Sim, porém não pode ser atendido, mas houve medida paliativa	-----	Não houve necessidade de mudanças
Q6) Você sentiu alguma resistência por parte do time em receber o profissional com TEA como parte da equipe?	Não	Não	Não	Não
Q7) Em algum momento você precisou buscar ajuda especializada para lidar com alguma situação específica relacionado ao profissional com TEA? Você pode explicar?	Sim	Sim	Sim	Sim
Q8) Você já notou algum tipo de discriminação, mesmo que velada, por parte de colegas de trabalho (não necessariamente do mesmo time)?	Não percebeu discriminação por parte dos colegas de trabalho	Não percebeu discriminação por parte dos colegas de trabalho	-----	Não percebeu discriminação por parte dos colegas de trabalho
Q9) Com relação a pergunta anterior, sendo afirmativa, foi realizado algum trabalho de <i>awareness</i> após o ocorrido?	-----	-----	-----	Sim, houve um trabalho de <i>awareness</i> .
Q10) Você como gerente de pessoas acredita que a 'Gestão da Singularidade' é uma das ferramentas mais apropriadas para gerir profissionais com TEA?	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

Os gerentes destacaram a dificuldade de comunicação com os profissionais com transtorno do espectro do autismo, apontado por 75% deles. As dificuldades apontadas incluem problemas de entendimento de contexto, dificuldades de relacionamento e problemas de cognição. Outra percepção apontada pelos gerentes é a necessidade de capacitação dos colegas de trabalho, enfatizando a necessidade de aprender como abordar o profissional com TEA de forma mais efetiva e assertiva quando surge algum obstáculo na comunicação. Os gerentes também apontaram a falta de ferramentas para auxiliar no gerenciamento dos profissionais com TEA, segundo eles, há informação disponível mas inexistente um acompanhamento frequente para aconselhamentos ou orientação. Também 100% dos gerentes entrevistados apontaram a necessidade de mais treinamento para gerenciar os profissionais autistas e 50% deles precisaram solicitar alterações no ambiente de trabalho a fim de adequá-lo às necessidades dos profissionais autistas.

No referencial teórico que trata da comunicação na liderança, foi mencionado o estudo feito por pesquisadores do *Centre for Research in Autism and Education* (CRAE) que ressalta a importância da comunicação clara entre os gerentes e os funcionários autistas. A pesquisa recomendou ainda que as expectativas devem ser sinalizadas de forma clara, a linguagem deve ser direta além do que, seria salutar ter uma pessoa neutra para auxiliar com os problemas de comunicação que existem entre as partes.

Todos os gerentes entrevistados não notaram resistência por parte das suas equipes ao receberem os profissionais com TEA e eles também apontaram a necessidade de buscar ajuda frequentemente junto ao RH da empresa para saber como lidar com situações específicas de trabalho envolvendo os profissionais com TEA. Na maioria das vezes essas situações estão relacionadas com problemas de entendimento mútuo (comunicação), às vezes com retrocessos em entendimentos anteriores, foram citados ainda problemas de entendimento de contexto e até mesmo entendimento da realidade por conta de o profissional com TEA não ter experiência prévia com o mundo corporativo, o que dificulta o gerenciamento segundo um dos gerentes. Outro entrevistado apontou a necessidade de um canal de comunicação oficial para que o gerente possa buscar aconselhamentos quando necessário. Um aspecto positivo é que nenhum deles enfrentou situações de discriminação por parte

dos colegas de trabalho e todos acreditam que a gestão da singularidade pode ser uma ferramenta apropriada para gerir os profissionais com TEA em suas equipes.

A falta de comunicação é também apontada como óbice ao bom gerenciamento dos profissionais com TEA, além de pouco suporte para os gerentes. Isto posto, se retornarmos ao referencial teórico que trata da comunicação na liderança, os pesquisadores do *Centre for Research in Autism and Education* (CRAE) sugeriram mais suporte para o gerente e a equipe envolvida no processo de acolhimento do profissional com TEA na empresa, este suporte poderia ser através de *helpline*, reuniões regulares com especialistas em autismo, e reuniões com RH.

Sendo assim, as pesquisas apontadas anteriormente neste projeto aplicado corroboram as respostas obtidas dos gerentes, onde se faz necessário uma comunicação clara e objetiva entre os gerentes e os profissionais autistas, além de um suporte ativo para os gerentes e demais colegas de trabalho por parte da empresa é primaz para o bom andamento das atividades de trabalho.

Quadro 8 - Consolidação das respostas dos profissionais com TEA

Perguntas	Funcionário com TEA - A	Funcionário com TEA - B	Funcionário com TEA - C	Funcionário com TEA - D
Q1) Você sente ou tem alguma dificuldade sendo liderado pelo seu gerente? Exemplifique se possível.	-----	Comunicação	-----	Comunicação
Q2) Você recebe o suporte necessário para execução das suas tarefas diárias?	Sim	Sim	Sim	Sim
Q3) Você percebe alguma diferença de tratamento (profissionalmente falando) com relação aos demais colegas de trabalho do seu time?	Não	Não	Não tem certeza	Não
Q4) O gerente do seu time trata todos de forma igualitária com relação à cobrança de performance, disponibilização de treinamentos e feedbacks?	Sim	Sim, com ressalvas	Sim	Sim, com ressalvas
Q5) Com relação aos fatores ambientais, houve necessidade de alguma adaptação no ambiente de trabalho para atender as suas demandas?	Não	Sim	Não	Sim
Q6) As adaptações foram realizadas de forma satisfatória, ou apenas uma medida paliativa foi tomada?	-----	Foram realizadas mas ainda há necessidade de mais adaptações.	-----	As necessidades não foram atendidas, o funcionário passou a trabalhar de óculos escuros nos momentos de maior sensibilidade à luz.
Q7) No seu ponto de vista, a empresa oferece sessões de awareness suficientes em relação ao TEA?	Sim	Sim	Sim, com ressalvas	Não
Q8) Você já sentiu ou passou por alguma situação de discriminação, mesmo que velada, por parte dos colegas de trabalho? (não necessariamente do mesmo time).	Não	Sim	Não	Sim
Q9) Se a pergunta anterior teve resposta positiva, o seu gerente direto foi acionado para tomar as providências necessárias?	-----	Sim, o gerente foi acionado	-----	Sim, o gerente foi acionado
Q10) - Como você entende que os membros do seu time devem ser tratados com relação a: a) Performance; b) Disponibilização de treinamentos; c) Feedbacks.	De forma igualitária	-----	-----	Nos 3 pontos deveria se levar em consideração as particularidades de cada um, tanto na análise de performance, adaptação nos treinamentos, e feedbacks com exemplos práticos.
Q11) Você acredita que seu gerente recebeu capacitação suficiente sobre TEA no ambiente de trabalho?	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a análise das respostas é possível verificar que a comunicação é também apontada como uma das dificuldades no relacionamento gerente x funcionário autista, porém todos mencionam que recebem o suporte necessário para a execução das suas atividades diárias. Dos respondentes, 75% dizem não perceber diferenças no tratamento por ser um profissional autista porém, um deles menciona que as oportunidades que surgem dentro da empresa, e que estão além do escopo do dia-a-dia, são voltadas para profissionais não autistas o que pode ser um fator limitante para o seu crescimento profissional. Já a percepção de tratamento provenientes da gerência, todos os entrevistados percebem que estes tratam a equipe de forma equitativa, não obstante, dois mencionam que isto pode ser prejudicial para sua avaliação, uma vez que, por não ter um forte *networking* nem habilidades sociais, não consegue se destacar e enquanto autista precisa ser visto e compreendido de forma diferente, o que, segundo o entrevistado transforma a equidade das avaliações em algo contraproducente para ele. Em relação aos fatores ambientais, 50% dos entrevistados informaram que não houve necessidade de readequação, para os outros 50% houve necessidade, sendo para um deles totalmente atendido e para outro

parcialmente atendido. No referencial teórico relacionado aos processos de inclusão dos profissionais autistas no mercado de trabalho é mencionado o ajuste do ambiente de trabalho como algo fundamental para recebe-los, além do suporte efetivo através de mentores durante o processo de inclusão na empresa empregadora. Müller et al (2003 apud HENDRICKS, 2009) elencam as dificuldades de comunicação como responsáveis pelo maior impacto na vida destes profissionais. Neste contexto tanto os profissionais autistas quanto seus gerentes veem a comunicação como a base que sustenta todo o processo de inclusão, adaptação e permanência destes profissionais na empresa contratante.

Há frequentes menções às adequações do ambiente de trabalho, onde medidas paliativas também foram tomadas para atender a necessidade dos funcionários quando a solução definitiva não é possível. Quanto a sessões de *awareness* um dos entrevistados pensa que há sessões suficientes enquanto que os outros 3 acreditam que as sessões podem melhorar e ser mais frequentes, não ocorrendo apenas no mês de abril “mês do autismo”, um dos entrevistados destaca que apenas as sessões não são suficientes se os funcionários não se importarem em aprender sobre o autismo.

Já em relação a discriminação, metade dos entrevistados já se sentiu discriminado no ambiente de trabalho por parte de um integrante de outra equipe da empresa. Aqui se destaca a resposta de um entrevistado em relação a pergunta: Você já sentiu ou passou por alguma situação de discriminação, mesmo que velada, por parte dos colegas de trabalho? (não necessariamente do mesmo time). Resposta do entrevistado: “Sim. Colegas de outro time fizeram comentários preconceituosos, onde havia uma dificuldade que estavam passando, e o comentário do colega foi ‘bem coisa de autista mesmo’. Mesmo que tenha sido um comentário entre eles, e completamente não relacionado comigo, me senti ofendido pelo tom pejorativo que foi utilizado.” Na circunstância em que o comentário foi proferido, se poderia trabalhar com a hipótese de viés inconsciente porém este não é o foco deste projeto aplicado. Contudo o alerta que fica é de que o preconceito existe, e este deve ser combatido. Para este caso os gerentes de ambos os times foram acionados e houve um alinhamento geral sobre o tema.

Com relação à análise de performance, treinamentos e *feedbacks*, um dos entrevistados menciona que todos devem ser tratados de forma igualitária, porém

outro acredita que a performance deveria ser avaliada levando em consideração as particularidades de cada um, logo, as cobranças e avaliações deveriam ser adaptadas a cada indivíduo, assim como os treinamentos disponibilizados para um grande grupo, deveriam levar em consideração também as particularidades de cada indivíduo com TEA, da mesma forma os *feedbacks* deveriam ser mais frequentes e diretos, com exemplos práticos para oportunizar a melhoria no trabalho e conseqüentemente a entrega do funcionário. Em se tratando da percepção do funcionário autista com relação a capacitação do seu gerente direto, dois acreditam que o gerente recebeu treinamento suficiente, um acredita que recebeu treinamento mas pode melhorar e outro acredita que o gerente não recebeu treinamento suficiente.

Em diversos pontos das respostas fornecidas nas entrevistas os profissionais com transtorno do espectro do autismo mencionam a necessidade de serem cobrados, avaliados e receber *feedback*, levando em consideração sua condição única de autista. Esta percepção contraria o conceito de gestão da singularidade mencionado no referencial teórico que tem como base o princípio da máxima Aristotélica que consiste em conseguir oferecer o recurso certo para a pessoa certa, no momento certo, na medida certa, pelo motivo certo e da maneira certa.

### **2.3 Apresentação da solução**

Através da revisão da literatura técnica, aplicação das entrevistas e consolidação dos dados recebidos, será apresentado nesta seção do projeto uma proposta para os principais desafios de gestão no âmbito corporativo enfrentados pelos gerentes, que tem em seus times profissionais com transtorno do espectro do autismo. O objetivo da proposição de solução compreende a indicação dos pontos que necessitam de atenção por parte da empresa e como a gestão da singularidade pode ajudar nesse contexto.

Durante a análise das entrevistas dois temas foram abordados com frequência, o primeiro relacionado à comunicação ou dificuldades nela apresentados pelos funcionários com TEA e seus gerentes. O segundo tema está relacionado com o tratamento dado aos funcionários com transtorno do espectro do autismo. Este tratamento refere-se à oportunidades de crescimento profissional, análise de performance, *feedbacks* e treinamentos; os entrevistados mencionaram a

necessidade de receber um tratamento diferenciado que leve em consideração as particularidades de cada um. Um dos exemplos citados nas entrevistas foi em relação aos treinamentos, que são disponibilizados de forma geral sem levar em consideração as adaptações necessárias para os indivíduos com TEA, onde há muito estímulo sensorial e muitas interações sociais, não havendo a adaptação necessária por parte da empresa nesses casos. Outro ponto mencionado nas entrevistas diz respeito aos feedbacks onde os funcionários com TEA necessitam de um feedback claro e direto, com exemplos práticos das situações para serem melhoradas e corrigidas, e não apenas uma conversa para que o indivíduo pense onde pode melhorar.

CARMELLO (2013) aponta algumas direções na melhoria dos resultados pelas pessoas, dentre eles estão a avaliação dos talentos de sua equipe, por parte do gerente, de forma mais profunda e precisa, desenvolvendo planos de melhoria e reconhecimento de performance com processos de avaliação justos e meritocráticos além de construir feedbacks e capacitações específicas para melhorar o conhecimento singular e coletivo da equipe. O mesmo autor assinala diferenças de produtividade entre os vários talentos da equipe, sendo eles de baixa, média ou alta performance, sendo assim o gestor precisa utilizar essas diferenças para construir conhecimento relevante e distinto a fim de alavancar a performance da sua equipe. E isso ocorre quando ele consegue ver as necessidades inerentes a cada indivíduo e a partir deste ponto oferecer tratativas ajustadas a elas mesmas, impactando assim de forma positiva na consistência das suas entregas. O mesmo autor acrescenta que a gestão da singularidade busca o tratamento dos indivíduos da equipe não como um número ou uma estatística, mas como agentes passíveis de realização e transformação, que tem uma história única, contrapondo-se ao modelo tradicional onde a equipe é tratada de forma generalizada. Logo, o princípio da máxima Aristotélica é percebida pois o gestor buscará oferecer o recurso certo para a pessoa certa, na medida certa, no momento certo, da maneira certa e pelo motivo certo.

A comunicação foi outro ponto largamente mencionado como um dos principais problemas inerentes à gestão dos profissionais com transtorno do espectro do autismo. No referencial teórico há várias pontas que mencionam a comunicação como um obstáculo para o bom entendimento entre as partes, tanto funcionários com TEA quanto gerentes. GONÇALVES (2018) menciona que a comunicação é uma via de mão dupla, jamais única. O referencial teórico aponta um estudo realizado por

pesquisadores do *Centre for Research in Autism and Education* (CRAE) que apontam como benéfico ter uma pessoa neutra para ajudar com os problemas de comunicação entre os funcionários com autismo e a empresa. As proposta de melhoria sugeridas para a empresa podem trazer resultados positivos tanto na esfera pessoal como profissional. Elucidada a proposta de solução para a questão de pesquisa do projeto, será apresentado o retorno previsto da solução no próximo capítulo.

### **3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO**

A inclusão dos profissionais com TEA é um assunto emergente que vem ganhando força com o passar dos anos. Novas metodologias de acompanhamento destes profissionais vem sendo aplicadas por empresas especializadas que auxiliam na inclusão ao mercado de trabalho, porém é preciso também uma preparação e capacitação dos gerentes no lado das empresas contratantes.

A empresa X é aberta a novas ideias, opiniões e principalmente aberta para o aperfeiçoamento constante. Ao trabalhar a melhoria da comunicação entre os funcionários com transtorno do espectro do autismo e seus respectivos gerentes, sendo através de um tutor ou um colega de trabalho capacitado para esse fim, pretende-se reduzir o nível de descontentamento dos funcionários com TEA, sendo mais assertivos na comunicação o índice de satisfação e consequentemente o desempenho destes funcionários tendem a aumentar.

O tratamento individualizado, que busca atender as necessidades específicas de cada um, trará benefícios não apenas para o funcionário autista mas também para a empresa, pois estando as suas necessidades atendidas, ele pode desempenhar as suas atividades da melhor forma possível trazendo benefícios para a sua equipe e para a empresa.

#### **4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO**

A aplicação das melhorias, com base nos elementos apontados neste projeto aplicado, dependerão exclusivamente da empresa X. Essa proposta será enviada para as áreas responsáveis da empresa para apreciação e possível implementação. Como a empresa busca melhorar continuamente os seus programas de inclusão e diversidade, acredita-se que este projeto aplicado servirá de subsídio para o desenvolvimento de políticas mais assertivas levando em consideração a individualidade e as necessidades singulares de cada funcionário com transtorno do espectro do autismo.

O esforço aplicado neste primeiro momento em nível local validará a efetividade das ações de melhoria tomadas pela empresa se ela assim o desejar. Corroborada a efetividade da solução, pode-se estudar a aplicabilidade das melhorias em um grupo maior de indivíduos a nível regional e assim por diante.

Apoiado nas informações obtidas até este ponto neste projeto aplicado, pode-se prosseguir para as considerações finais.

## 5 COMENTÁRIOS FINAIS

A evolução no entendimento dos transtornos do neurodesenvolvimento e o esforço contumaz de inúmeras entidades aliadas às empresas com propostas sólidas de inclusão, trazem um alento para a comunidade autista e também seus familiares. A inclusão dos profissionais com autismo é uma realidade cada vez mais presente nas empresas que abraçam a diversidade. Inúmeras pesquisas, incluindo a realizada neste projeto aplicado, apontam a comunicação como a peça fundamental para o entendimento entre profissionais com transtorno do espectro do autismo e as empresas empregadoras, seguido da necessidade de um suporte qualificado que possa intermediar este relacionamento, acompanhado de treinamentos especializados para ambos os lados.

Há vários anos a ciência esforça-se para trazer luz a questões concernentes aos transtornos do neurodesenvolvimento. A cada novo estudo nos aproximamos de um modelo mais assertivo de classificação e diagnóstico. Estes são passos indispensáveis que objetivam também a construção de um alicerce sólido, para que as empresas empregadoras de funcionários com TEA possam se apoiar.

O estudo conduzido neste projeto aplicado apontou duas questões importantes inerentes ao gerenciamento dos profissionais com transtorno do espectro do autismo; comunicação e a necessidade de uma abordagem *sui generis*. A gestão da singularidade abordada neste projeto aplicado direciona ao atendimento destas questões, tratar os indivíduos não como um número, ou uma estatística, mas como indivíduos únicos, sujeitos a realizações e transformações que podem contribuir para a empresa de forma eficaz se receberem a orientação certa, da forma certa, no momento certo, pelo motivo certo, mediante uma comunicação clara e adequada a cada um deles.

Em síntese, a proposta de solução buscou perfilar as necessidades de cada indivíduo com as informações obtidas do referencial teórico, se percebe que ainda existe um enorme caminho a ser percorrido e um vasto campo a ser explorado no que diz respeito tanto ao transtorno do espectro do autismo, quanto às melhores práticas no gerenciamento destes profissionais, não obstante, este projeto de pesquisa tentou apontar uma direção a seguir para que futuros estudos possam contribuir ainda mais para a inclusão dos profissionais com transtorno do espectro do autismo no mercado de trabalho.

## 6 REFERÊNCIAS

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION: ***Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders***, 5th Edition. Arlington, VA, American Psychiatric Association, 2013.

ASSOCIAÇÃO PSIQUIÁTRICA AMERICANA. **Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais**, 5ª edição. Arlington, VA: American Psychiatric Publishing, 2013.

AUSTIN, Robert D.; SONNE, Thorkil. ***The Dandelion Principle: Redesigning work for the innovation economy***. MIT Sloan Management Review, v. 55, n. 4, p. 67, 2014.

BRASÍLIA. **Lei nº 13.861, de 18 de julho de 2019**. Dispõe sobre a alteração da Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989 e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13861.htm)>. Acesso em: 05 jun. 2020.

BURKE, Raymond V. et al. ***Evaluation of two instruction methods to increase employment options for young adults with autism spectrum disorders***. *Research in developmental disabilities*, v. 31, n. 6, p. 1223-1233, 2010.

CARMELLO, Eduardo. **Gestão da Singularidade** – Alta performance para equipes e líderes diferenciados, 1ª Edição. Editora Gente, 2013.

DE PAULA, Heller. **A Hierarquia das Necessidades de Maslow**. 15 abr. 2011. Disponível em: <<https://www.hellerdepaula.com.br/a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

EVANS-WILLIAMS, Claire; WILLIAMS, Damien John. ***Autistic Hierarchy of Needs: a guide for working therapeutically with autistic adults***. 08 nov. 2017. Disponível em: <https://research-repository.st-andrews.ac.uk/handle/10023/11515?show=full>. Acesso em: 15 mai. 2020.

FARIAS, Antônio Carlos de, CORDEIRO, Maria Lucia. ***Mood disorders in children and adolescents: update for pediatricians***. *Jornal de Pediatria*. Rio de Janeiro, 2011.

FAVERO, Nadja. AAPE – Atendimento e Assessoria Psicopedagógica especializada. **DSMV, Autismo, Asperger: TEA**. 05 jun. 2013. Disponível em: <<http://nadjafavero.wordpress.com/2013/06/05/dsm-v-e-tea/>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

FEINSTEIN, Adam. ***Autism Works: A Guide to Successful Employment across the Entire Spectrum***, 1ª Edição. United Kingdom: Routledge, 2018.

GIARELLI, Ellen; RUTTENBERG, Jean; SEGAL, Andrea ***Bridges and barriers to successful transitioning as perceived by adolescents and young adults with asperger syndrome***. *Journal of Pediatric Nursing*. 28 mar. 2013. n. 28, p 563–574.

GONÇALVES, Alfredo J. **Toda comunicação tem mão dupla**. Revista Espaço Acadêmico, 2018. Disponível em: <<https://espacoacademico.wordpress.com/2018/06/16/toda-comunicacao-tem-mao-dupla/>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

GRUPO GESTÃO RH G. **Recrutadores ainda possuem dificuldades na contratação de pessoas com deficiência**. 13 mar. 2018. Disponível em: <[https://www.gestaoerh.com.br/pt\\_br/gestao-de-pessoas/7506-recrutadores-ainda-possuem-dificuldades-na-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia](https://www.gestaoerh.com.br/pt_br/gestao-de-pessoas/7506-recrutadores-ainda-possuem-dificuldades-na-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia)>. Acesso em: 05 jun. 2020.

HURLBUTT, Karen; CHALMERS, Lynne. **Employment and adults with Asperger syndrome. Focus on autism and other developmental disabilities**, v. 19, n. 4, p. 215-222, 2004.

LEOPOLDINO, Claudio Bezerra. **Inclusão de autistas no mercado de trabalho: uma nova questão de pesquisa para os brasileiros**. Revista Eletrônica Gestão & Sociedade, v. 9, n. 22, p. 853-868, 2015.

LEOPOLDINO, Claudio Bezerra; COELHO, Pedro Felipe da Costa. **O processo de inclusão de autistas no mercado de trabalho**. E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 17, n. 48. 2017.

LÓPEZ, Beatriz; KEENAN, Liz. Autism Research Network. **Barriers to employment in autism: Future challenges to implementing the Adult Autism Strategy**. University of Portsmouth. UK. Employment Report. Abr. 2014.

LUNETAS. **Censo 2020 terá perguntas sobre autismo: Inclusão ou retrocesso?** 23 jul 2019. Disponível em: <<https://lunetas.com.br/autismo-no-censo/>>. Acesso em: 03 mai 2020.

MASLOW, Abraham H. **A Theory of Human Motivation**. Editora: Martino Fine Books, 2013.

MORAL, Adriana *et al.* **Entendendo o Autismo**, RJ, USP, 2017. Disponível em: <<https://www.iag.usp.br/~eder/autismo/Carilha-Autismo-final.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **OMS lança nova classificação internacional de doenças**. 18 jun. 2018. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/oms-lanca-nova-classificacao-internacional-de-doencas/>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

NATIONAL AUTISTIC SOCIETY. **Information for general practitioners – What is autism?** 2018. Disponível em: <<https://www.autism.org.uk/professionals/health-workers/gp-info.aspx#>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

NUNES, Débora Regina de Paula; AZEVEDO, Maria Queiroz Orrico de; SCHMIDT, Carlos. **Inclusão educacional de pessoas com autismo no Brasil: uma revisão da literatura**. Revista Educação Especial, v. 26, n. 47, p. 557-572, 2013.

ONU News. **ONU celebra Dia Mundial de Conscientização sobre o Autismo**. 2015. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/audio/2015/04/1130471>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

PIMENTA, Tatiana. TEA – Transtorno do espectro autista ou autismo: causas e tratamento. 08 jan. 2017. Disponível em: <<https://www.vittude.com/blog/transtorno-do-espectro-autista-ou-autismo/>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

POOCH, Laura; WAGNER, Flávia. Saúde Mental – Transtorno do Espectro Autista na Idade Adulta. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/saudemental/transtorno-do-espectro-autista/#:~:text=O%20diagn%C3%B3stico%20tardio%20muitas%20vezes,presentes%20durante%20sua%20pr%C3%B3pria%20inf%C3%A2ncia.>>. Acesso em: 09 jun. 2020.

ROSA, Carlos Eduardo. **O DSM-5 e a CID-10: Uma questão de Classe?** 26 jan 2015. Disponível em: <<http://www.carloseduardorosa.com.br/o-dsm-5-e-a-cid-10-uma-questao-de-classe/>> Acesso em: 07 mar 2020.

ROSQVIST, Hanna Bertilsdotter; KEISU, Britt-Inger. ***Adaptation or recognition of the autistic subject? Reimagining autistic work life: deconstructing the notion of “real jobs” in the swedish autistic self-advocacy movement.*** Journal of Vocational Rehabilitation. V. 37, p. 203-212. Jul. 2012. Disponível em: <<http://files.autismo-equit-psico-educacional.webnode.pt/200000162-84b5885aa2/84308484.pdf>> Acesso em: 15 mai 2020.

RUSSO, Fabiele. NeuroConecta. **Graus de Autismo – importante saber**. 17 mar. 2020. Disponível em: <<http://neuroconecta.com.br/graus-de-autismo-importante-saber/>>. Acesso em: 12 mai 2020.

SALGADO, Ana Clara Lopes. **A inserção de autistas no mercado de trabalho brasileiro**. Alethes, v. 4, n. 6, p. 421-438, jul./dez., 2014. Disponível em: <<https://silo.tips/download/a-insercao-de-autistas-no-mercado-de-trabalho-brasileiro-the-autistic-insert-in-b>> Acesso em: 12 mai 2020.

SCHALL, Carol; WEHMAN, Paul.; MCDONOUGH, Jennifer L. ***Transition from school to work for students with autism spectrum disorders: understanding the process and achieving better outcomes.*** Pediatric Clinics of North America, v. 59, n. 1, p. 189-202, 2012.

SCOTT, Melissa. et al. US National Library of Medicine ***Employers’ perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia.*** PloS one, 18 mai 2017. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5436808/>> Acesso em: 12 mai 2020

SHORE, Stephen M.; RASTELLI, Linda G. ***Understanding Autism for Dummies***, John Wilwy & Sons, Inc. 2006.

SILBERMAN, Steve. ***NeuroTribes: The Legacy of Autism and the Future of Neurodiversity***, 1ª Edição. United States of America: Avery, 2015.

SPECIALISTERNE Brazil. **Formação na Specialisterne** [s.i.], [s.n.]. Disponível em: <<https://br.specialisterne.com/servicos/formacao-na-specialisterne/>> Acesso em: 08 jun. 2020.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas – Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª Edição. Editora FGV.

ULLIANE, Carla. **Os 3 graus do autismo**. 25 out. 2016. Disponível em: <<http://carlaulliane.com/2016/os-3-graus-do-autismo/>>. Acesso em: 20 jun 2020.

UN News. **UN celebrates voice and visibility of women and girls with autism**. 2018. Disponível em: <<https://news.un.org/en/story/2018/04/1006681>>. Acesso em 12 mai. 2020.

UNITED NATIONS - Department of Economic and Social Affairs **The 17 Goals**. 2015. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>>. Acesso em: 03 mai.2020.

URY, William. **Como chegar ao sim com você mesmo**. Rio de Janeiro. Editora: Sextante, 2015.

WEHMAN, Paul H. et al. **Competitive employment for youth with autism spectrum disorders: Early results from a randomized clinical trial**. Journal of autism and developmental disorders, 2014. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/253335058\\_Competitive\\_Employment\\_for\\_Youth\\_with\\_Autism\\_Spectrum\\_Disorders\\_Early\\_Results\\_from\\_a\\_Randomized\\_Clinical\\_Trial](https://www.researchgate.net/publication/253335058_Competitive_Employment_for_Youth_with_Autism_Spectrum_Disorders_Early_Results_from_a_Randomized_Clinical_Trial)>. Acesso em: 01 jun. 2020.

## **APÊNDICE A – Questionário para os gerentes dos profissionais com TEA**

Este questionário de pesquisa será utilizado para embasamento do meu projeto aplicado de MBA em Gestão de Pessoas - Unisinos - Gerenciando Profissionais com TEA (Transtorno do Espectro do Autismo).

Não é necessário se identificar. As informações serão compiladas e nenhum dado confidencial/sensitivo será informado neste trabalho.

Q1) Você tem alguma dificuldade ou limitação para gerenciar os profissionais com TEA na sua equipe? Se sim, quais? Se não, existe algum ponto que poderia ser explorado para melhoria?

Q2) Você tem disponível as ferramentas e materiais para gerenciar os profissionais com TEA? Quais as principais ferramentas utilizadas?

Q3) Estas ferramentas foram disponibilizadas pela empresa ou você descobriu e aplicou elas por conta própria?

Q4) Você sente a necessidade de receber mais treinamento para gerenciar os profissionais com TEA?

Q5) Quanto aos fatores ambientais, os profissionais com TEA já cobraram mudanças no ambiente ou layout de trabalho? Se sim, esta demanda foi atendida prontamente? Se não, alguma medida paliativa foi tomada?

Q6) Você sentiu alguma resistência por parte do time em receber o profissional com TEA como parte da equipe?

Q7) Em algum momento você precisou buscar ajuda especializada para lidar com alguma situação específica relacionado ao profissional com TEA? Você pode explicar?

Q8) Você já notou algum tipo de discriminação, mesmo que velada, por parte de colegas de trabalho (não necessariamente do mesmo time)?

Q9) Com relação a pergunta anterior, sendo afirmativa, foi realizado algum trabalho de *awareness* após o ocorrido?

Q10) Você como gerente de pessoas acredita que a \*Gestão da Singularidade é uma das ferramentas mais apropriadas para gerir profissionais com TEA?

(\*O conceito de gestão da singularidade tem como base o princípio da máxima Aristotélica que consiste em conseguir oferecer o recurso certo para a pessoa certa, no momento certo, na medida certa, pelo motivo certo e da maneira certa.)

## APÊNDICE B – Questionário para os profissionais com TEA

Este questionário de pesquisa será utilizado para embasamento do meu projeto aplicado de MBA em Gestão de Pessoas - Unisinos - Gerenciando Profissionais com TEA (Transtorno do Espectro do Autismo).

Não é necessário se identificar. As informações serão compiladas e nenhum dado confidencial/sensitivo será informado no trabalho.

Q1) Você sente ou tem alguma dificuldade sendo liderado pelo seu gerente? Exemplifique se possível.

Q2) Você recebe o suporte necessário para execução das suas tarefas diárias?

Q3) Você percebe alguma diferença de tratamento (profissionalmente falando) com relação aos demais colegas de trabalho do seu time?

Q4) O gerente do seu time trata todos de forma igualitária com relação à cobrança de performance, disponibilização de treinamentos e *feedbacks*?

Q5) Com relação aos fatores ambientais, houve necessidade de alguma adaptação no ambiente de trabalho para atender as suas demandas?

Q6) As adaptações foram realizadas de forma satisfatória, ou apenas uma medida paliativa foi tomada?

Q7) No seu ponto de vista, a empresa oferece sessões de *awareness* suficientes em relação ao TEA?

Q8) Você já sentiu ou passou por alguma situação de discriminação, mesmo que velada, por parte dos colegas de trabalho? (não necessariamente do mesmo time).

Q9) Se a pergunta anterior teve resposta positiva, o seu gerente direto foi acionado para tomar as providências necessárias?

Q10) Como você entende que os membros do seu time devem ser tratados com relação a:

- Performance:
- Disponibilização de treinamentos:
- Feedbacks: