

A Neurodiversidade Como Vantagem Competitiva

Autoria

Cristiane Benedetti Chammas - cristianeбchammas@fei.edu.br

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA / FEI - Centro Universitário da FEI

José Mauro da Costa Hernandez - jmhernandez@fei.edu.br

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA / FEI - Centro Universitário da FEI

Curso de Graduação em Marketing / USP - Universidade de São Paulo

Resumo

Considerando-se o número crescente de crianças e adultos diagnosticados com algum tipo de neurodivergência, o crescente número de estudos científicos publicados na área de administração e a importância social de aumentar a empregabilidade desse público, a discutir a neurodiversidade nas empresas mostra-se cada vez mais relevante e necessário. Este artigo pretende estimular os líderes a pensar na neurodiversidade como uma vantagem organizacional e os pesquisadores da área de ciências sociais a abraçarem o tema. Este é um ensaio teórico que pretende servir como um guia na condução do processo de inclusão da neurodiversidade para administradores, líderes e gestores e oferecer novas perspectivas de desenvolvimento social para a população neurodiversa. Seu escopo é um diferencial, pois engloba três condições neurodiversas: o TDHA, a dislexia e o TEA. Não se pretende generalizar na condução do processo de inclusão da neurodiversidade, pois cada caso deve ser considerado de forma individual, dependendo das habilidades, do contexto e da atividade, porém, conhecer as singularidades de cada neurodivergência, os resultados obtidos pelas empresas pioneiras e os estudos da área de ciências sociais e psicologia podem auxiliar no direcionamento do processo de inclusão da neurodiversidade.

A Neurodiversidade Como Vantagem Competitiva

Considerando-se o número crescente de crianças e adultos diagnosticados com algum tipo de neurodivergência, o crescente número de estudos científicos publicados na área de administração e a importância social de aumentar a empregabilidade desse público, a discutir a neurodiversidade nas empresas mostra-se cada vez mais relevante e necessário. Este artigo pretende estimular os líderes a pensar na neurodiversidade como uma vantagem organizacional e os pesquisadores da área de ciências sociais a abraçarem o tema. Este é um ensaio teórico que pretende servir como um guia na condução do processo de inclusão da neurodiversidade para administradores, líderes e gestores e oferecer novas perspectivas de desenvolvimento social para a população neurodiversa. Seu escopo é um diferencial, pois engloba três condições neurodiversas: o TDHA, a dislexia e o TEA. Não se pretende generalizar na condução do processo de inclusão da neurodiversidade, pois cada caso deve ser considerado de forma individual, dependendo das habilidades, do contexto e da atividade, porém, conhecer as singularidades de cada neurodivergência, os resultados obtidos pelas empresas pioneiras e os estudos da área de ciências sociais e psicologia podem auxiliar no direcionamento do processo de inclusão da neurodiversidade.

Palavras chaves: neurodiversidade, neurodivergência, neuroatípicos, inclusão, liderança

Introdução

No mundo, aproximadamente 20% da população tem dislexia (Conger & Pennington 2021; Dyslexia International, 2017), 5% das crianças têm Transtorno do Déficit de Atenção/Hiperatividade (TDHA) (Song et al., 2021), e aproximadamente uma a cada 160 crianças no mundo são diagnosticadas com o Transtorno do Espectro Autista (TEA) (World Health Organization, 2022)

O assunto não é novo e os números não são baixos, mesmo assim estamos insuficientemente preparados para lidar com a neurodiversidade no ambiente educacional (Armstrong, 2017; Passadelli et al., 2020) e menos ainda no ambiente organizacional (Lindsay et al., 2019). Nos Estados Unidos, por exemplo, a taxa de desemprego das pessoas que possuem neurodivergência bate a marca de 80% (Austin & Pisano, 2017) e a primeira empresa automobilística a iniciar um projeto de inclusão neurodivergente foi a Ford em 2016 (Burns, 2020), ou seja, muito pouco tempo atrás.

A inclusão de um programa de seleção, treinamento e desenvolvimento do público neurodiverso – além dos citados TDHA, TEA e dislexia, o público neurodiverso contempla qualquer diversidade neurobiológica – pode ser muito vantajosa para a empresa e para seus líderes, pois muitos talentos neurodiversos apresentam habilidades superiores em áreas que a maioria das empresas possui mão de obra deficitária, como, por exemplo, na área de digitalização e tecnologia da informação (InfoMoney, 2020). Portanto, o *gap* existente de mão de obra qualificada pode ser parcialmente suprido pela inclusão dos neurodiversos nas empresas.

Algumas poucas empresas pioneiras já começaram a adaptar seus processos de seleção de pessoas para atrair neurodiversos bem como incluir esta população em seus quadros, entre as quais se encontram *SAP, Hewlett Packard Enterprise, Microsoft, Willis Towers Watson e Ford Motor Company, EY* (Austin & Pisano, 2017), além do banco *JPMorgan Chase* (Bernick, 2022). Além de todos os benefícios sociais e de desenvolvimento humano resultantes do processo em si, as empresas que iniciaram a inclusão da neurodiversidade tiveram receitas até 33% maiores do que as demais (Saraiva, 2021) e observaram uma melhoria na sua capacidade competitiva (Austin & Pisano, 2017; Pisano & Austin, 2016).

Portanto, diante do relevante número de pessoas neurodivergentes existentes no mundo, da alta taxa de desemprego (Austin & Pisano, 2017) que o grupo neurodivergente sofre por causa da falta de preparo da nossa sociedade para lidar com a inclusão (Härtel

& Fujimoto, 2000; Santuzzi et al., 2014) e dos benefícios que as empresas podem obter com a inclusão da neurodiversidade (Bernick, 2022) e o crescente interesse dos estudos na área de administração (Johnson, et al., 2020), este ensaio possui três contribuições principais. A primeira contribuição é apresentar os benefícios que a inclusão neurodiversa traz para as empresas, para os líderes e para a equipe de trabalho. A segunda contribuição é informar aos líderes sobre as características de três grupos de neurodiversos (TEA, TDHA e dislexia) e exemplificar os principais esforços e adaptações que podem ser realizadas pelas empresas durante essa inclusão no processo de seleção e integração do novo colaborador, servindo como uma espécie de guia inicial. A terceira contribuição é aprofundar a discussão do tema na área de ciências sociais, como uma provocação, para que os pesquisadores considerem aumentar o escopo dos estudos incluindo uma importante parcela humana, muitas vezes estigmatizada (Ameri, et al., 2018).

Neurodiversidade

O termo neurodiversidade foi proposto pela socióloga Judy Singer em 1999 (Ortega, 2008) para contrapor a linha de pensamento de que as características neurodiversas ou neuroatípicas fossem vistas como doença e para destacar a importância de respeitarmos as diferenças humanas como valor (Doyle, 2020). Um pressuposto fundamental do paradigma da neurodiversidade é que todas as formas de diversidade neurológica são valiosas e que essa diferença deve ser respeitada como uma forma natural de variação humana (Ortega, 2008; Walker, 2012). Os movimentos que lutam pela neurodiversidade buscam a aceitação social e a compreensão das diferenças e conseqüentemente maior respeito dentro da comunidade (Baker, 2011; Sarrett, 2017).

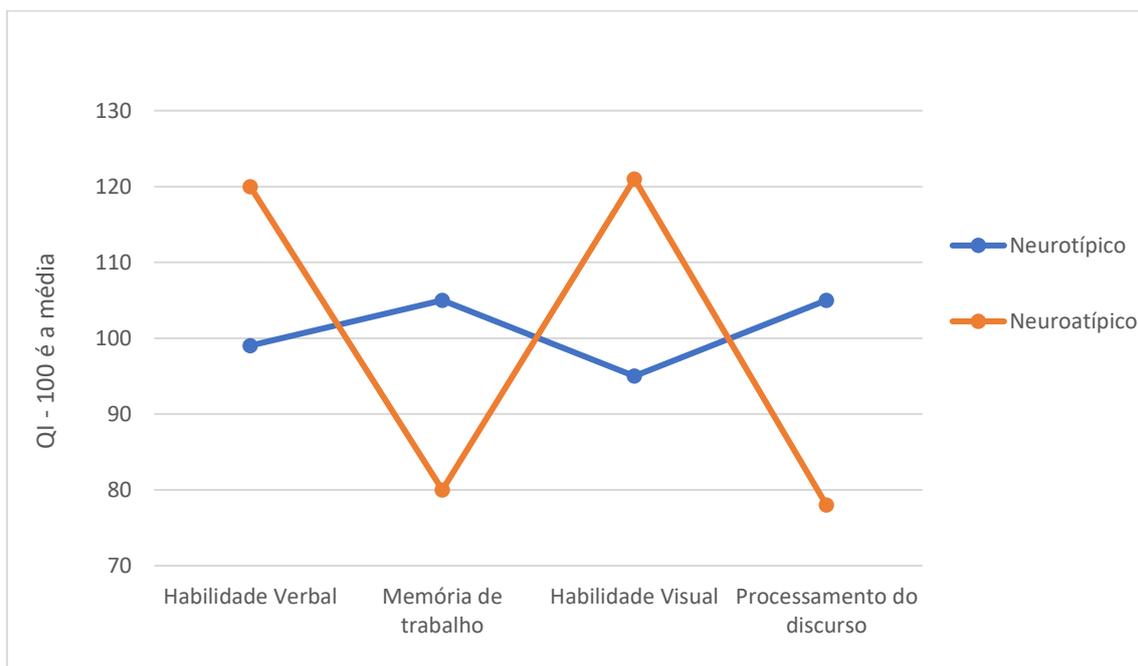
O conceito de diversidade neurológica, tratado como doença, ainda é debatido em fóruns pelo mundo e o seu contraponto – baseado na aceitação e melhores condições de desenvolvimento das capacidades existentes daqueles que são diagnosticados com algum tipo de dificuldade no aprendizado ou qualquer tipo de diferença neurobiológica – surge pelos movimentos de grupos que apoiam a neurodiversidade.

De forma resumida, a neurodiversidade assume que os desenvolvimentos neurológicos, tradicionalmente considerados como atípicos ou mesmo como distúrbios, são na realidade uma variação humana normal como qualquer outra variação fisiológica (Jaarsma & Welin, 2012; Singer, 1999).

Alguns dos diagnósticos que se enquadram em neurodiversidade são a dislexia, o TDHA, o autismo e algumas dificuldades sociais, emocionais e comportamentais bem como alguns subgrupos como a dispraxia, discalculia, disgrafia, a síndrome de *Meares-Irlen Syndrome* (Ekblad, 2013), a Síndrome de Down, a Síndrome de Tourette e outras dificuldades de aprendizagem não verbal ou qualquer diversidade cognitiva (Chapman, 2020).

Ao se comparar graficamente as habilidades dos neurodiversos, neuroatípicos ou neurodivergentes com as habilidades da população neurotípica, ao invés de se detectar uma linha plana neurotípica mais comum, percebe-se um “perfil pontiagudo” de habilidades específicas (Figura 1) (Doyle, 2020). Inclusive, essa discrepância entre as habilidades é muitas vezes utilizada como diagnóstico para a condição neurodiversa (Doyle, 2019; Grant, 2009).

Figura 1 – Um “Perfil pontiagudo” apresenta as pontuações de QI como exemplo, traduzido para o português, original em inglês de Doyle.



Fonte: Autora (2022).

A figura 1 mostra que os neurodiversos podem ser muito bons em áreas específicas em que os neurotípicos são medianos e podem não ser tão bons em outras áreas que os neurotípicos também são medianos. Assim, tem-se em um neurotípico um resultado mais plano em relação à média e, no neuroatípico, maior distância da média em

suas pontuações – tanto para cima quanto para baixo em termos de desvio padrão (Doyle, 2020).

No caso do autismo, por exemplo, estudos recentes têm mostrado que em uma variante humana que envolve não apenas desvantagens, mas algumas vantagens adaptativas, 44% dos autistas apresentam pontuações de QI acima da média (ou seja, QI > 85) (Baio et al., 2014). Os autistas realizam certas tarefas humanas no mesmo nível e, em alguns casos, até melhor do que as pessoas neurotípicas, dependendo da habilidade necessária (Dawson et al., 2007; Mottron 2016). As pessoas diagnosticadas com TDHA desenvolvem hiperfoco, alta capacidade de concentração (Wiklund et al., 2016) enquanto os dislexos desenvolvem mais a capacidade do pensamento visual, sendo melhores em criatividade (Conger & Pennington 2021).

O movimento em prol da neurodiversidade possui um papel importante para a autoestima e, conseqüentemente, para as perspectivas de desenvolvimento dos neurodiversos (Griffin & Pollak, 2009). Um estudo realizado por Griffin e Pollak (2009), com uma amostra de 27 estudantes neurodiversos, revelou que os participantes geralmente mantinham duas visões sobre sua identidade neurodiversa: a primeira visão como diferença que incorporava um conjunto de pontos fortes e fracos e a segunda visão como diferença que possuía um significado de condição médica desvantajosa ou um “déficit”. A primeira visão estava associada a expressões de maior ambição profissional e à autoestima acadêmica, enquanto a segunda visão estava mais associada a processos de obtenção do Diploma de Estudantes com Deficiência (Griffin & Pollak, 2009). Portanto, o movimento em prol da neurodiversidade se mostra extremamente relevante para o desenvolvimento da autoestima dos neuroatípicos e conseqüentemente para o desenvolvimento de uma sociedade mais humana.

Benefícios para as Empresas

Além dos benefícios encontrados na inclusão para os neurodiversos e seu círculo social, a neurodiversidade e a aceitação dos valores e habilidades existentes em cada indivíduo podem trazer muitos benefícios para as empresas que fizerem a contratação desses talentos em seu quadro de colaboradores. Algumas empresas pioneiras como a *SAP*, *Microsoft*, *EY*, *JPMorgan Chase* e *Ford Motor Company* já implantaram mudanças de procedimentos que selecionam e retêm os talentos neurodiversos e fazem parte da

“*Neurodiversity @ Work Roundtable*”, um coletivo de líderes que se reúne para discutir e implementar programas de contratação da neurodiversidade (Bernick, 2022).

As empresas que iniciaram o processo de inclusão puderam ver resultados que vão além da melhora de sua reputação. Os resultados englobam ganho de produtividade, melhoria de qualidade, aumento de recursos inovadores e melhoria da capacidade de liderança (Austin & Pisano, 2017).

A Ford Motor Company foi a primeira indústria automotiva a concentrar-se na busca de talentos neurodiversos. Em 2016, surgiu a FordWorks, uma parceria entre a Ford Motor Company e a Autism Alliance of Michigan, e os departamentos que se beneficiaram com o programa foram as áreas de TI, Desenvolvimento de Produto, Crédito e Manufatura (Burns, 2020).

No centro de suporte ao cliente do *Bank of America* em Dallas, uma das atividades engloba a classificação de muitas resmas de papel dos clientes. Conforme o gerente Duke Roberson, os seus colaboradores autistas tendem a ser melhores em identificar erros do que os colaboradores neurotípicos nessa função (Noguchi, 2016). A facilidade em reconhecer padrões, o perfeccionismo, o alto nível de concentração e o raciocínio lógico fazem com que o colaborador autista se destaque, não apenas na identificação de erros, mas também na área de tecnologia (Saraiva, 2021).

A empresa *SAP* identificou não apenas um aumento na produtividade, mas também um desenvolvimento natural de seus líderes durante o processo de implementação das novas práticas (Austin & Pisano, 2017), com um programa chamado Autismo no Trabalho, lançado em 2013. A empresa buscou reduzir as barreiras de entrada para os neuroatípicos (SAP, 2022), resolvendo um problema de escassez de talentos em certas áreas-chave (por exemplo, segurança cibernética e análise de negócios) suprida por talentos neurodivergentes (Pisano & Austin, 2016).

No site da *SAP*, o CEO, Christian Klein, relatou que os colaboradores autistas contribuem significativamente para os pedidos de patentes e em inovações em todo o portfólio de produtos *SAP*, além de enfatizar o desenvolvimento que ocorreu na liderança da empresa com o aumento da empatia dentro das equipes (SAP, 2022).

Em relação aos resultados financeiros, as empresas também obtiveram retorno: em 2020, uma pesquisa realizada pela consultoria *McKinsey and Co* revelou que as empresas que fizeram a inclusão dos talentos neurodiversos possuem receitas até 33% maiores do que as demais (Saraiva, 2021).

As empresas inclusivas perceberam que existem vantagens no recrutamento e retenção dos talentos neurodiversos. Os líderes da empresa *JPMorgan*, por exemplo, disseram que as alterações realizadas no espaço físico e nos procedimentos valeram uma vantagem competitiva em ter colaboradores autistas (Waldmeir, 2020)

Algumas habilidades específicas dos neurodiversos não podem, muitas vezes, ser encontradas nos neurotípicos. Por exemplo, as pessoas com dispraxia, TDAH e condição do espectro do autismo podem ter maior persistência ao trabalhar em uma tarefa desafiadora (Doyle, 2019) ou maior motivação em completar tarefas repetitivas, assim como em tarefas que requerem o reconhecimento de padrões (Austin & Busquets, 2008; Boucher, 2009).

As pessoas diagnosticadas com dislexia possuem uma capacidade de visualização mental que é muito útil, tanto para propor ideias inovadoras quanto para a resolução de problemas (Reid & Kirk, 2001; Everatt et al., 1999). No campo do empreendedorismo, os dislexos são habilidosos na comunicação verbal, liderança e na capacidade de delegação, além da habilidade de pensar de forma diferente (Logan & Martin, 2012).

Assim, com o resultado do processo de inclusão e apoio das instituições, algumas das características neuroatípicas passam a ser consideradas qualidades pelas empresas e líderes (Saraiva, 2021). A falta de mão de obra qualificada pode ser parcialmente suprida pela inclusão dos neurodiversos nas empresas, e diante de tantas habilidades, pode-se confirmar a visão apresentada por Härtel & Fujimoto (2000), segundo os quais a definição de problema atrelado à diversidade é totalmente equivocada e precisa ser substituída pelo real problema, o gerenciamento inadequado da diversidade (Härtel & Fujimoto, 2000).

Algumas características dos colaboradores neurodiversos podem ser um desafio para os líderes e gerentes que não possuem informação suficiente e nem preparo para lidar com seus liderados neurodiversos. A seguir serão apresentadas as características de cada uma das três neurodivergências propostas nesse ensaio: o objetivo de informar aos líderes sobre cada perfil, as habilidades específicas que podem ser encontradas em cada grupo e as sugestões de ajustes feitos pelas empresas.

Dislexia

A dislexia é uma dificuldade de aprendizagem específica na decodificação das palavras, podendo ser caracterizada pela dificuldade do reconhecimento das palavras,

acarretando problemas na compreensão da leitura (Lyon et al., 2003), ainda que não acompanhada por deficiência intelectual (Kirby, 2018).

As dificuldades dos disléxicos incluem problemas com a percepção da fala, reconhecimento e manipulação dos sons básicos de uma língua, memória da linguagem e aprendizagem dos sons das letras (Siegel, 2006). Um dos maiores problemas dos disléxicos está relacionados à fonologia (Lyon et al., 2003; Shaywitz et al., 2008). Assim, a identificação da dislexia e o direcionamento ao tratamento fonoaudiológico precoce no período de pré-alfabetização são cruciais para aumentar a condição de proficiência na leitura futura (Torgesen, 2000).

O dislexo tem alta capacidade para fazer conexões e possui a capacidade de pensar de forma mais visual, sendo mais criativos (Conger & Pennington 2021). Além da capacidade de visualização mental, que é muito útil para se propor ideias inovadoras e ajudar na resolução dos problemas (Everatt et al., 1999; Reid & Kirk, 2001), os dislexos são habilidosos na comunicação verbal e na liderança (Logan, 2012).

O talento da capacidade de processamento visual-espacial global pode auxiliar o desenvolvimento em várias atividades como mecânica, carpintaria, invenção, arte visual, cirurgia e interpretação de raios-x ou imagens de ressonância magnética (Von Károlyi et al., 2003). O pensamento visual do dislexo foi citado por Bill Dreyer, inventor e biólogo na Cal-Tech: “Eu penso em imagens 3D Technicolor em vez de palavras... não penso na dislexia como uma deficiência. É como ter CAD em seu cérebro” (www.dyslexiachicago.com).

Transtorno do Espectro Autista (TEA)

O TEA é uma condição neurológica e de desenvolvimento que afeta a forma como as pessoas interagem, se comunicam, aprendem e se comportam. O autismo é conhecido como um transtorno do “espectro” porque há uma grande variação de tipos e gravidade dos sintomas que as pessoas experimentam (National Institute of Mental Health, 2022).

O autismo é uma condição de desenvolvimento que pode variar da forma mais leve à mais grave no déficit de comunicação, interação social e interesse por padrões repetitivos (American Psychiatric Association, 2013). Portanto, o autismo é um grupo diverso de condições que engloba características comportamentais, sensoriais e sociais com vários tipos e níveis (Sarrett, 2017). Como a proposta do presente ensaio é seguir a

forma de pensamento do movimento em prol da neurodiversidade, utilizaremos o termo pessoa autista no lugar de pessoa com autismo, respeitando a preferência relatada pelos autistas (Kapp et al., 2013; Sarrett, 2017; Silberman, 2015), sendo a afirmação que o autismo é inseparável da pessoa e ser autista influencia cada elemento de quem uma pessoa é (Jaarsma & Welin, 2012).

Os autistas possuem algumas vantagens adaptativas (Baio, et al., 2014) e realizam certas tarefas humanas no mesmo nível e, em alguns casos, até melhor do que as pessoas neurotípicas, dependendo da habilidade necessária de uma determinada tarefa ou atividade (Dawson et al., 2007; Mottron 2016).

Grandin e Duffy (2008) sugeriram algumas atividades que destacariam os pontos fortes, talentos e habilidades de indivíduos no espectro autista. Estas atividades são: contador, artesão, mecânico de automóveis, designer industrial, programador de computador, assistente veterinário, técnico de laboratório, caixa de banco, escriturário, estatístico, jardineiro ou horticultor, guarda florestal e carpinteiro (Grandin & Duffy, 2008).

Transtorno do Déficit de Atenção/Hiperatividade (TDHA)

Algumas características comportamentais predominantes são importantes para a definição do TDHA, como a dificuldade no gerenciamento do tempo, dificuldade de organização, convivência com os pares, cometer erros por descuido, comportamento impulsivo, humor instável e comportamentos antissociais (Pitts et al., 2015). Eles têm uma ética de trabalho extrema, o que significa que estão dispostos a dedicar 70 horas semanais ou mais para alcançar o que precisa ser feito. Esse foco extremo permite que eles atendam mais rapidamente às necessidades do mercado (Alexander-Passe, 2018).

Os colaboradores com diagnóstico de TDHA, quando encontram uma atividade que se interessam, podem desenvolver o hiperfoco, trabalhando além das horas esperadas durante uma fase sem ressentimentos porque isso se enquadra em sua natureza generosa (Jolley, 2018).

Processo de Inclusão

O principal desafio para a liderança é apresentar uma capacidade empática e pensar no colaborador como um ser único dotado de uma história que luta para

desenvolver habilidades que são consideradas fundamentais para o convívio em sociedade (Kirby, 2018).

As pessoas neurodiversas podem apresentar alguns comportamentos não tradicionais para o ambiente organizacional, como interromper outras pessoas, dizer coisas inapropriadas e demonstrar falta de atenção quanto ao gerenciamento do tempo (Hensel, 2017). Os programas de neurodiversidade ajudam muito no desenvolvimento da liderança interna porque direciona o olhar para as habilidades individuais e a humanização (Austin & Pisano, 2017).

A individualização e humanização começa pelo tipo de contrato de trabalho. Por exemplo, no programa FordWorks da Ford Company o modelo de contrato é mais flexível, proporcionando um cenário descrito pelo ganha-ganha pois o colaborador se sente gratificado e ao mesmo tempo a empresa possui em seu quadro uma pessoa com um modo diferente de pensar (Burns, 2020).

Para os interessados em iniciar um processo de inclusão neurodiversa, algumas empresas, como a *Disability*, oferecem sugestões para a implementação de um projeto piloto. Resumidamente, as sugestões estão divididas em quatro fases e estão disponíveis no *site* da empresa (<https://disabilityin.org/what-we-do/inclusion-works/>).

A primeira fase abrange o planejamento interno, com uma proposta de benefícios para a empresa bem delimitada, envolvimento do alto escalão da empresa, definição da liderança, definição de quem serão os multiplicadores e defensores internos do projeto, além dos mentores ou “colegas de trabalho” que apoiarão os novos integrantes.

A segunda fase tem como propósito definir o escopo e modelo do trabalho, ou seja, quais serão as oportunidades abertas para o público e como serão coordenadas. É primordial definir-se qual será a primeira área a ser incluída, que idealmente deve ter um suporte interno da liderança que possua aptidão para acolher, desenvolver e dar suporte ao programa.

A terceira fase contempla o treinamento interno, ou seja, a necessidade de fornecer treinamento e suporte personalizado para garantir uma inclusão harmônica. Alguns treinamentos de conscientização da neurodiversidade, da colaboração e preparo das entrevistas, para a interação, são sugeridos.

A quarta e última fase do método prepara para o recrutamento e para a seleção dos talentos neurodiversos. O documento descreve a necessidade de encontrar parcerias de consultorias que realizam o trabalho de busca no mercado dos candidatos. A sugestão é utilizar na triagem algumas ferramentas como a entrevista pelo telefone, alguns testes

iniciais e reuniões menos formais. O processo de recrutamento pode durar um pouco mais porque existe muitas vezes a necessidade de estipular uma carga horária máxima diária.

Além da modificação na gestão, pequenas modificações físicas como a utilização de fones de ouvido que conseguem cancelar os ruídos externos evitando superestimulação auditiva (Austin & Pisano, 2017) e mudanças na iluminação do ambiente, já poderiam proporcionar mais bem-estar aos empregados neuroatípicos. A empresa *P&G*, além de todo processo de alteração dos procedimentos, fez algumas adaptações para a equipe neurodiversa, como fones de ouvido com cancelamento de ruído e mesas perto de janelas (Waldmeir, 2020).

Nas equipes de trabalho que farão o acolhimento do talento neurodiverso, o treinamento em prol da humanização é de grande valia. O foco do treinamento na aceitação da interdependência como inerente à condição humana é algo que pode melhorar a forma que a equipe enxerga não apenas o colega de trabalho como a si próprio (Kittay, 2015), o colega precisa desenvolver a capacidade de empatia e o olhar para o positivo para apoiar inclusive na edificação da autoestima do neurodiverso (Nicolson 2015). Os gerentes que respeitam as necessidades do neurodiverso, percebem e apoiam as condições sob as quais ele prospera, terão melhores resultados do colaborador (Austin & Pisano, 2017).

Discussão e Conclusão

Uma das maiores preocupações existentes durante o processo seletivo é a capacidade de *fit*, ou seja, a adequação entre o perfil e os pré-requisitos da vaga em aberto. Muitas empresas deixam de fora talentos neuroatípicos porque possuem um processo de seleção engessado, ou seja, mais direcionado para os talentos e para as características esperadas pela maioria (Austin & Pisano, 2017).

A solução para eliminar esse “viés” seria treinar a equipe de recrutamento e seleção para identificar potenciais congruências entre o tipo de atividade requerida pela função, que muitas vezes não contempla habilidades neurotípicas e sim habilidades neuroatípicas. Por exemplo, a equipe precisaria estar disposta a mudar a forma de analisar e triar os currículos pois muitas vezes o neuroatípico não é capaz de construir um currículo 100% correto gramaticalmente (Jolley, 2018), ainda que em determinadas atividades essa habilidade muitas vezes não é utilizada. Portanto, triar um currículo pela gramática pode ser pouco eficiente inclusive para o preenchimento dos pré-requisitos realmente

necessários para uma determinada vaga em aberto. Por exemplo, os autistas se sentem mais à vontade quando percebem que o processo seletivo está focado em suas habilidades técnicas do que em identificar um padrão comportamental (Sarrett, 2017).

As seleções de neuroatípicos precisam respeitar as diferenças encontradas na população de candidatos e o uso de técnicas como testes práticos individuais ou a utilização de ferramentas que o candidato já esteja familiarizado pode ajudar bastante na identificação das habilidades e facilitar a interação entre o selecionador e o candidato.

Outro fator que deve ser considerado pela empresa: definir uma pessoa na área de recursos humanos que inicie o processo seletivo e possa acompanhar o candidato durante toda a trajetória de avaliação, pois o desenvolvimento do vínculo de confiança também pode ser uma valiosa ferramenta para desbloquear possíveis defesas em relação à exposição.

Depois do processo seletivo, o processo de retenção, que é iniciado pela integração do novo colaborador, precisa ser feito por profissionais que já participaram da seleção, pois provavelmente conquistaram uma familiaridade com cada candidato durante a interação inicial. A liderança também exerce uma influência na retenção. Portanto, o líder deve estar atento e participar do processo de inclusão desde sua elaboração, processo de seleção, escolha, integração, acolhimento e monitoramento.

O tema apesar de novo refere-se a um grupo de pessoas muitas vezes estigmatizado (Ameri, et al., 2018) e que tem muito a contribuir tanto no nível macroeconômico quanto no microeconômico (Krzeminska et al., 2019).

O processo de inclusão do neuroatípico ou neurodiverso proporciona uma série de benefícios para a empresa, para os líderes e para a equipe que acolhe o novo colaborador.

Os benefícios para a empresa foram tratados nesse ensaio teórico com foco na produtividade que se pode conseguir por meio de um processo seletivo menos engessado capaz de identificar e conciliar as habilidades dos talentos neuroatípicos com as reais necessidades da atividade.

Os líderes engajados no processo de inclusão tiveram a oportunidade de repensar seus pressupostos e comportamentos. Pois a mudança na forma de identificação das habilidades individuais em cada talento neuroatípico, traz uma reflexão sobre a própria forma de liderança e os pressupostos de adequação ao ambiente de trabalho. Esse processo de identificação no liderado, reflexão do próprio julgamento apresenta uma chance de torná-lo um líder melhor não apenas para os neuroatípicos, mas também para os neurotípicos.

A equipe que participa da inclusão do talento neuroatípico, se sente mais satisfeita de trabalhar em uma empresa que valoriza a diferença individual e humaniza os processos o que pode trazer uma melhora considerável no clima organizacional e na satisfação em relação a empresa. Apesar da inclusão do neuroatípico no ambiente de trabalho ser um processo desafiador, possui vantagens que direcionam para uma sociedade mais humanizada.

A complexidade do tema neurodiversidade e inclusão no mercado de trabalho exige apoio entre os pesquisadores da área de Ciências Sociais e Humanas, especialistas multidisciplinares da área de Administração, Recursos Humanos, Psicologia, Médica e dos líderes que estão na linha de frente do trabalho. As vantagens elencadas dos neuroatípicos devem ser consideradas apenas como norteador e com o objetivo de diminuir o estigma negativo que hoje encontramos. Não se pretende generalizar a experiência individual, pois cada neuroatípico pode ter um potencial diferente para desenvolver habilidades (Happé & Frith, 2009).

Hoje existe um campo inexplorado nos estudos da área de administração sobre a inclusão da neurodiversidade, tanto utilizando metodologia qualitativa quanto quantitativa. Os próximos estudos qualitativos, por exemplo, poderiam apresentar casos de sucesso de inclusão em empresas, levantamentos sobre as melhorias identificadas, percepção da equipe inclusiva, percepção individual do neurodivergente sobre o processo de inclusão e mudanças comportamentais que foram notadas após a inclusão e início da atividade laboral. As pesquisas com metodologia quantitativa poderiam iniciar os trabalhos de questionários exploratórios, com o objetivo de encontrar correlações entre os colaboradores neurodivergentes e a sua atuação em diversas atividades nas empresas, assim como suas características individuais.

O avanço nos estudos sobre a inclusão da neurodivergência no mercado de trabalho poderá melhorar a condição de milhares de pessoas estigmatizadas não pelo motivo de suas diferenças individuais, mas pessoas que são estigmatizadas por uma sociedade que possui pouco conhecimento e pouco preparo para lidar com essas diferenças.

REFERÊNCIAS

- Alexander-Passe, N. (2018). *Dyslexia, traumatic schooling and career success: Investigating the motivations of why many individuals with developmental dyslexia are successful despite experiencing traumatic schooling* (Doctoral dissertation, University of Sunderland). <http://sure.sunderland.ac.uk/id/eprint/9728>
- Ameri, M., Schur, L., Adya, M., Bentley, F. S., McKay, P., & Kruse, D. (2018). The Disability Employment Puzzle: A Field Experiment on Employer Hiring Behavior. *ILR Review*, 71(2), 329–364. <https://doi.org/10.1177/0019793917717474>
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. 5th ed. American Psychiatric Publishing.
- Armstrong, D. (2017). Wicked problems in special and inclusive education. *Journal of Research In Special Educational Needs*, 17(4), 229–236. <https://doi.org/10.1111/1471-3802.12402>
- Austin, R. D., & Busquets, J. (2008). Managing Differences. *MIT Innovations*, 3, 28-35. <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdfplus/10.1162/itgg.2008.3.1.28>
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 96-103. <https://celebratingneurodiversity365.com/wp-content/uploads/2019/08/Neurodiversity-Is-a-Competitive-Advantage-article-in-Harvard-Biz-Review.pdf>
- Baio J., Wiggins L., Christensen D. L., Maenner, M. J., Daniels, J., Warren, Z., Kurtiuz-Spencer, M., Zahorodny, W., Rosenberg, C. R., White, T., Durkin, M. S., Imm, P., Nikolaou, L., Yeargin-Allsopp, M., Lee, L., Harrington, R., Lopez, M., Fitzgerald, R. T., Hewitt, A., ... Dowling, N. F. (2018). Prevalence of Autism Spectrum Disorder among children aged 8 Years — Autism and Developmental Disabilities Monitoring Network. *MMWR Surveillance Summaries*, 67(6), 1-23. <http://dx.doi.org/10.15585/mmwr.ss6706a1>
- Baker, D. L. (2011). *The politics of neurodiversity: Why public policy matters*. Lynne Rienner Publishers.
- Bernick, M. (2022). Is Your Company Inclusive of Neurodivergent Employees? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/02/is-your-company-inclusive-of-neurodivergent-employees>
- Boucher, J. (2009). *The autistic spectrum: Characteristics, causes, and practical issues*. Sage Publication.
- Burns, M. (2020). *Ford Program Focuses On Hiring People With Autism*. [Ford Program Focuses on Hiring People With Autism | Recruiting News Network](https://www.ford.com/newsroom/ford-program-focuses-on-hiring-people-with-autism).

Chapman, R. (2020). Defining neurodiversity for research and practice. In H. B. Rosqvist, N. Chown, & A. Stenning (Eds.), *Neurodiversity Studies: A New Critical Paradigm* (pp. 218-220). Routledge.

Ekblad, L. (2013). Autism, personality, and human diversity: Defining neurodiversity in an iterative process using Aspie Quiz. *Sage Open*, 3(3). <https://doi.org/10.1177/2158244013497722>

Dawson, M., Soulières, I., Ann Gernsbacher, M., & Mottron, L. (2007). The level and nature of autistic intelligence. *Psychological science*, 18(8), 657-662. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01954.x>

Doyle, N. (2019). Richard Branson Opens the Door to Bigger Thinking on Neurodiversity. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/drnancydoyle/2019/10/22/richard-branson-opens-the-door-to-bigger-thinking-on-neurodiversity-/?sh=5aeae2d0639d>

Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108-125. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>

Dyslexia International. (2017). Better training, better teaching. <https://www.dyslexia-and-literacy.international/wp-content/uploads/2016/04/DI-Duke-Report-final-4-29-14.pdf>

Everatt, J., Bradshaw, M. F., & Hibbard, P. B. (1999). Visual processing and dyslexia. *Perception*, 28(2), 243-254. <https://doi.org/10.1068/p2743>

Grant, D. (2009). The psychological assessment of neurodiversity. In D. Pollak (Ed.), *Neurodiversity in Higher Education* (pp. 33-62). Chichester, UK: Wiley-Black.

Grandin, T., & Duffy, K. (2008). *Developing talents: Careers for individuals with Asperger syndrome and high-functioning autism*. AAPC Publishing.

Griffin, E., & Pollak, D. (2009). Student experiences of neurodiversity in higher education: insights from the BRAINHE project. *Dyslexia*, 15(1), 23-41. <https://doi.org/10.1002/dys.383>

Härtel, C., & Fujimoto, Y. (2000). Diversity is not the Problem: Openness to Perceived Dissimilarity is. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 6(1), 14-27. <https://doi.org/10.5172/jmo.2000.6.1.14>

Hensel, W. F. (2017). People with autism spectrum disorder in the workplace: An expanding legal frontier. *Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review*, 52, 73. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/hcrl52&div=6&id=&page=>

Infomoney. (2020). *Mesmo com 13 milhões de desempregados, falta mão de obra para vagas da digitalização*. <https://www.infomoney.com.br/carreira/mesmo-com-13-milhoes-de-desempregados-falta-mao-de-obra-para-vagas-da-digitalizacao/>

Jaarsma, P., & Welin, S. (2012). Autism as a natural human variation: Reflections on the claims of the neurodiversity movement. *Health Care Analysis*, 20(1), 20–30. <https://doi.org/10.1007/s10728-011-0169-9>

Jefrey Conger, & Sarah Pennington (Eds). (2021). *DXI Dyslexia & Innovation: Spotlighting the Strengths of the Dyslexic Mind*. Montana State University. 36 p. <https://scholarworks.montana.edu/xmlui/handle/1/16574>

Jolley, J. H. (2018). *Understanding the Needs of Neurodiverse Employees in the Workplace* (Doctoral dissertation, Northcentral University). <https://www.proquest.com/openview/4ff2d8f4186d88bfd59ac58db8e21113/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Johnson, K. R., Ennis-Cole, D., & Bonhamgregory, M. (2020). Workplace success strategies for employees with autism spectrum disorder: A new frontier for human resource development. *Human Resource Development Review*, 19(2), 122–151. <https://doi.org/10.1177/1534484320905910>.

Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 453–463. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.58>

Kapp, S. K., Gillespie-Lynch, K., Sherman, L. E., & Hutman, T. (2013). Deficit, difference, or both? Autism and neurodiversity. *Developmental psychology*, 49(1), 59. <https://doi.org/10.1037/a0028353>

Happé, F., and Frith, U. (2009). The beautiful otherness of the autistic mind. *Philosophical Transactions Royal Society B Biological Sciences*. 364, 1345–1350. <https://doi.org/10.1098/rstb.2009.0009>

Kirby, P. (2018). A brief history of dyslexia. *Psychologist*, 31(3). https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:d160548a-b51f-4df5-be73-d5af3e7de605/download_file?file_format=pdf&safe_filename=LookingBackAAM.pdf&type_of_work=Journal+article

Kittay, E. F. (2015). Dependency. In R. Adams, B. Reiss & D. Serlin (Eds.), *Keywords for Disability Studies*. New York University Press.

Lindsay, S., Osten, V.; Rezai, M.; & Bui, S. (2019). Disclosure and workplace accommodations for people with autism: A systematic review. *Disability and Rehabilitation*, 43(5), 597-610. <https://doi.org/10.1080/09638288.2019.1635658>

Logan, J., & Martin, N. (2012). Talento incomum: Um estudo de liderança e delegação de sucesso em empreendedores que têm dislexia. *Prática inclusiva*, 4 (1), 57-76. <http://www.brainhe.com/documents/JIPFHEJOURNAL4.pdf#page=57>

Lyon, G. R., Shaywitz, S. E., & Shaywitz, B. A. (2003). A definition of dyslexia. *Annals of dyslexia*, 53(1), 1-14. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11881-003-0001-9>

Mottron, L. (2016). L'autisme, une autre intelligence. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 200(3), 423-434. [https://doi.org/10.1016/S0001-4079\(19\)30719-8](https://doi.org/10.1016/S0001-4079(19)30719-8)

National Institute of Mental Health. (2022). Autism Spectrum Disorder. <https://www.nimh.nih.gov/health/topics/autism-spectrum-disorders-asd/index.shtml>.

Noguchi, Y. (2016). *Autism Can Be an Asset in The Workplace, Employers and workers Find*. National Public Radio. <https://www.npr.org/sections/health-shots/2016/05/18/478387452/autism-can-be-an-asset-in-the-workplace-employers-and-workers-find>

Ortega, F. (2008). *O sujeito cerebral e o movimento da neurodiversidade*. *Mana*, 14(2). <https://doi.org/10.1590/S0104-93132008000200008>

Passadelli, A. S., Klonari, A., Michalakis, V. I., & Vaitis, M. (2020). *Geography Teachers' Knowledge of and Perceptions on Dyslexia*. *Education Sciences*, 10(10), 278. <https://doi.org/10.3390/educsci10100278>

Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). *SAP SE: Autism at work*. Harvard Business School Press. <https://research.cbs.dk/en/publications/sap-se-autism-at-work>

Pitts, M., Mangle, L., & Asherson, P. (2015). Impairments, diagnosis and treatments associated with attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD) in UK adults: results from the lifetime impairment survey. *Archives of Psychiatric Nursing*, 29(1), 56-63. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2014.10.001>

Reid, G., & Kirk, J. (2001). *Dyslexia in adults: education and employment*. Wiley & Sons.

Santuzzi, A. M., Waltz, P. R., Finkelstein, L. M., & Rupp, D. (2014). *Invisible disabilities: Unique challenges for employees and organizations*. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 204-219. <https://doi.org/10.1111/iops.12134>

SAP. (2022). *Autism at Work Program*. <https://www.sap.com/brazil/about/careers/your-career/autism-at-work-program.html>

Saraiva, M. L. (2021). *Neurodiversidade: duas empresas contam como é ter colaboradores autistas em sua força de trabalho*. *Forbes*. <https://forbes.com.br/carreira/2021/04/neurodiversidade-duas-empresas-contam-como-e-ter-colaboradores-autistas-em-sua-forca-de-trabalho/>

Sarrett, J. (2017). Interviews, Disclosures, and Misperceptions: Autistic Adults' Perspectives on Employment Related Challenges. *Disability Studies Quarterly*, 37(2). <https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=10415718&asa=Y&AN=123431236&h=%2bLV5%2bE0aWWuJ1X7sccvfZIE5tUZDi64UAGrdFF9yOFzrSJpC7K9ukfIIQBLLxkSborP%2frSb9E3FmZuvlPHhk1Q%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhash>

<url=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authype%3dcrawler%26jrnl%3d10415718%26asa%3dY%26AN%3d123431236>

Shaywitz, S. E., Morris, R., & Shaywitz, B. A. (2008). The education of dyslexic children from childhood to young adulthood. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 451-475. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.59.103006.093633>

Silberman, S. (2015). *Neurotribos: O legado do autismo e o futuro da neurodiversidade*. Pinguim.

Siegel, L. S. (2006). Perspectives on dyslexia. *Paediatrics & child health*, 11(9), 581-587. <https://doi.org/10.1093/pch/11.9.581>

Singer, J. (1999). *Why can't you be normal for once in your life?' From a 'problem with no name' to the emergence of a new category of difference*. In M. Corker & S. French (Eds.), *Disability discourse* (pp. 59–67). Open University Press.

Song, P., Zha, M., Yang, Q., Zhang, Y., Li, X., & Rudan, I. (2021). The prevalence of adult attention-deficit hyperactivity disorder: A global systematic review and meta-analysis. *Journal of global health*, 11, 04009. <https://doi.org/10.7189/jogh.11.04009>

Torgesen, J. K. (2000). Individual differences in response to early interventions in reading: The lingering problem of treatment resisters. *Learning disabilities research & practice*, 15(1), 55-64. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/SLDRP1501_6

Von Károlyi, C., Winner, E., Gray, W., & Sherman, G. F. (2003). Dislexia ligada ao talento: habilidade visual-espacial global. *Cérebro e linguagem*, 85 (3), 427-431. [https://doi.org/10.1016/S0093-934X\(03\)00052-X](https://doi.org/10.1016/S0093-934X(03)00052-X)

Walker, N. (2012). Throw away the master's tools: Liberating ourselves from the pathology paradigm. Zisk, AH, & Dalton, E. *Loud Hands: Autistic people, speaking* (pp. 225–237).

World Health Organization. (2022). *Autism*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/autism-spectrum-disorders>

Waldmeir, P. (2020). Overlooked workers gain appeal in challenging times. *The Financial Times*. <https://www.ft.com/content/ea9ca374-6780-11ea-800d-da70cff6e4d3>

Wiklund, J., Patzelt, H., & Dimov, D. (2016). Entrepreneurship and psychological disorders: How ADHD can be productively harnessed. *Journal of Business Venturing Insights*, 6, 14-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2016.07.001>.