



# GERENCIALISMO E O DESEMPENHO PROFISSIONAL DE PESSOAS AUTISTAS: UM ESTUDO SOBRE INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

## MANAGERIALISM AND THE PROFESSIONAL PERFORMANCE OF AUTISTIC PEOPLE: A STUDY ON INCLUSION IN THE WORKPLACE

### ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Celso Giancarlo Duarte de Mazo, UTFPR, Brasil, giancarlo.mazo@gmail.com

Henrique Giannini Monfredinho, UNINTER, Brasil, henriquegmonfredinho@gmail.com

### Resumo

O presente artigo busca estabelecer uma relação mais profunda entre o autismo e o gerencialismo no contexto organizacional, analisando o impacto dessa ideologia administrativa na inclusão de profissionais autistas no ambiente de trabalho. O aumento da conscientização sobre a diversidade e a importância da inclusão tem levado empresas a buscar práticas mais inclusivas para garantir a participação e o desempenho de grupos minoritários, incluindo pessoas autistas. No entanto, desafios ainda persistem, e este artigo se propõe a investigar como o gerencialismo pode afetar positiva ou negativamente a inclusão desses profissionais, identificando barreiras e propondo estratégias para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor.

**Palavras-chave:** (Autismo; Gerencialismo; Inclusão)

### Abstract

*This article seeks to establish a deeper relationship between autism and managerialism in the organizational context, analyzing the impact of this administrative ideology on the inclusion of autistic professionals in the work environment. Increased awareness of diversity and the importance of inclusion has led companies to seek more inclusive practices to ensure the participation and performance of minority groups, including people with autism. However, challenges still persist, and this article proposes to investigate how managerialism can positively or negatively affect the inclusion of these professionals, identifying barriers and proposing strategies to promote a more inclusive and welcoming work environment.*

**Keywords:** (Autism; Managerialism; Inclusion)

## 1. INTRODUÇÃO

O aumento da conscientização sobre a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho tem impulsionado pesquisas acadêmicas e práticas empresariais que buscam compreender e melhorar a participação e o desempenho de grupos minoritários, incluindo indivíduos que se enquadram no espectro autista. No contexto organizacional, a abordagem Gerencialista apresenta-se como um conjunto de práticas que influenciam diretamente o funcionamento e o desempenho das organizações. Contudo, ainda há questionamentos relacionados com a

compreensão de como o gerencialismo pode afetar de forma positiva ou negativa o desempenho de profissionais autistas, bem como os desafios que eles enfrentam nesse contexto (Souza, Salvagni, Nodari & Rasia, 2017)

O presente artigo tem como objetivo realizar um estudo para investigar o impacto do Gerencialismo no desempenho profissional de pessoas autistas nas empresas, identificando os principais desafios enfrentados por esses indivíduos e propondo estratégias e abordagens eficazes para promover a inclusão e o bom desempenho no ambiente de trabalho.

Apesar do aumento no diagnóstico de autismo no Brasil (GOMES, P. et al. 2015) e dos avanços sociais relacionados ao Transtorno do Espectro Autista (TEA), o tema ainda é pouco explorado, especialmente no contexto do mercado de trabalho para esses indivíduos (Leopoldino, 2016). Ao investigar a produção científica brasileira sobre a inclusão de pessoas com TEA no ambiente de trabalho, Basto e Cepellos (2023) apontam que esse tema permanece praticamente inexplorado pelos pesquisadores brasileiros.

Diante disso, propõem-se o seguinte problema de pesquisa: como o Gerencialismo interfere no desempenho de indivíduos autistas nas organizações?

Para abordar o problema de pesquisa de forma abrangente, três objetivos específicos serão explorados neste estudo:

- Identificar os principais desafios enfrentados por pessoas autistas no ambiente de trabalho;
- Determinar como o Gerencialismo afeta o desempenho profissional de pessoas autistas;
- Apontar abordagens eficazes para promover a inclusão e o bom desempenho de pessoas autistas nas empresas.

Será analisada a influência do Gerencialismo nas práticas organizacionais e como essas práticas podem impactar de forma positiva ou negativa o desempenho de pessoas autistas. Além disso, será investigado como a falta de adaptação do ambiente de trabalho e das práticas gerenciais às necessidades específicas de profissionais autistas pode afetar sua produtividade e bem-estar no trabalho.

Ao longo do estudo, espera-se identificar alguns dos principais desafios enfrentados por profissionais autistas no ambiente de trabalho. Entre eles, podem ser destacados, com base em Ramos & Salomão (2014):

- Comunicação e Interação Social: Dificuldades na comunicação interpessoal e na adaptação a dinâmicas sociais típicas do ambiente de trabalho podem gerar isolamento e dificultar a colaboração em equipe.
- Flexibilidade e Mudança: A resistência à mudança e a dificuldade em se adaptar a novas situações podem prejudicar a capacidade de lidar com tarefas imprevistas ou projetos em evolução.
- Sensibilidade Sensorial: A exposição a estímulos sensoriais intensos pode causar desconforto e interferir na concentração e produtividade.
- Entendimento de Instruções: Algumas pessoas autistas podem ter dificuldades em processar e compreender instruções complexas, o que pode impactar sua execução de tarefas.
- Estereótipos e Preconceitos: Percepções estereotipadas sobre o autismo podem gerar preconceito e limitar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Por fim, com base na revisão da literatura e nos resultados obtidos na pesquisa, serão propostas estratégias e abordagens que as empresas podem adotar para promover a inclusão e melhorar o desempenho de profissionais autistas. Essas estratégias poderão englobar medidas como programas de capacitação para gestores e colegas de trabalho, adaptações no ambiente de trabalho, apoio emocional e mentoria para profissionais autistas, entre outras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Legislação e aspectos legais da pessoa com autismo**

O mercado de trabalho para profissionais com deficiência ainda enfrenta significativos obstáculos relacionados ao preconceito e discriminação. Assis e Freitas (2014) destacam que, apesar da existência da Lei de Cotas (art. 93 da Lei no 8.213, de 24 de julho de 1991), que busca promover a inclusão dessas pessoas nas organizações, o processo tem sido permeado por desafios, desde a contratação e valorização até a retenção desses profissionais.

Além da citada Lei de Cotas, a fim de garantir os direitos das pessoas com transtorno do espectro autista, existem dispositivos legais específicos em vigor. A Lei no 12.764, de 27 de dezembro de 2012, institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista, estabelecendo que a pessoa com autismo é considerada pessoa com deficiência em todos os aspectos legais. Deve-se citar também a Lei Brasileira de Inclusão (LBI), também conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, estabelecida pela Lei no 13.146, de 6 de julho de 2015. Essa legislação tem como objetivo assegurar e promover o exercício dos direitos e liberdades fundamentais em condições de igualdade, visando à inclusão social e a cidadania das pessoas com deficiência, incluindo aquelas com transtorno do espectro autista.

Essas leis são fundamentais para garantir que as pessoas com autismo tenham acesso aos seus direitos básicos, bem como a oportunidades iguais de participação na sociedade. Ao considerar o autismo como uma deficiência para fins legais, a Lei no 12.764 reconhece a necessidade de proteção e apoio específicos para essa população.

No entanto, é importante ressaltar que, apesar da existência dessas leis, ainda há desafios a serem superados na efetivação dos direitos das pessoas com transtorno do espectro autista (Assis e Freitas, 2014). É necessário um esforço contínuo por parte de toda a sociedade, incluindo o governo, instituições e a população em geral, para garantir a implementação adequada e efetiva das políticas de inclusão e proteção dessas pessoas. Com relação à inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no mercado de trabalho, os dados apresentados por Leopoldino e Coelho (2018), que revelam que a maioria das organizações brasileiras não oferece condições mínimas para a inserção desses profissionais em seus quadros de funcionários, demonstram os desafios enfrentados por essas pessoas. Os autores ressaltam, no entanto, que o processo inclusivo pode ser viabilizado, embora com dificuldades, através de quatro atividades fundamentais: preparação dos indivíduos, encaminhamento para o mercado, ajuste do ambiente de trabalho e acompanhamento do processo.

Krzeminska e Hawse (2020) afirmam que as pessoas com TEA têm as maiores taxas de desemprego entre qualquer grupo de pessoas com e sem deficiência. Assim, embora ainda haja resistência e preconceitos, é essencial destacar que a legislação visa criar oportunidades iguais para as pessoas com deficiência, garantindo que elas possam exercer plenamente seu potencial e contribuir de forma significativa nas organizações (Leopoldino & Coelho, 2018).

### **2.2 Conceituação de Gerencialismo e suas implicações nas práticas organizacionais**

Para Mészáros (2004, p 57), em nossas sociedades, percebendo ou não, tudo está impregnado de ideologia, chegando ao ponto de que elas existem em uma simples e supostamente neutra

definição de dicionário. Daí que se pode entender como no campo da administração uma série de ideologias têm sido enormemente difundidas (GAULEJAC, 2007).

Tragtenberg (1989) considera que, além de teoria e prática, as relações humanas nas organizações constituem-se como uma ideologia. Na visão crítica deste autor, até mesmo a tão celebrada cogestão é vista como um recurso ideológico utilizado pelas grandes corporações para encobrir a luta de classes, conflitos de interesses e suas contradições. Uma ideologia constitui um conjunto de preceitos e ideias, construindo uma determinada perspectiva da realidade e um conjunto de práticas que passam a dominar o comportamento social de um determinado grupo. De acordo com Klikauer (2013), "uma ideologia pode ser pensada como uma visão abrangente, como uma maneira de olhar para as coisas" (p. 3). As ideologias, portanto, impedem uma revisão crítica multifacetada, excluindo outras formas de pensar e argumentar, obstruindo a compreensão de uma realidade complexa e de suas questões fundamentais, pois visam legitimar tanto os meios quanto os objetivos que defendem (Klikauer, 2013).

Sob a ótica de um pensamento ideológico, o Gerencialismo pressupõe o fato de que os gerentes possuem o conjunto de habilidades necessárias e conhecimento para a efetiva implementação de políticas em qualquer ambiente organizacional (gaulejac, 2007). O gerencialismo enfatiza a concepção de que os gerentes têm o direito de liderar e, conseqüentemente, que é crucial remover as barreiras à sua liderança, enfrentando, por exemplo, a resistência dos funcionários (dowbor, 1998). Caracterizada pela ênfase na definição de metas claras, avaliação de resultados quantificáveis e a utilização de indicadores de desempenho para monitorar o progresso e promover melhorias contínuas, a gestão baseada em evidências e a tomada de decisões racionais também são características do gerencialismo.

Assim, as organizações, enquanto coletividades, são levadas a se conformar e a reproduzir a ideologia gerencialista "que valoriza a mobilidade e a flexibilidade, transforma não só o modo de organização, mas o conjunto da sociedade", constituindo-se em uma forma de gestão utilitarista e instrumental que "introduz a instabilidade, a ruptura, a precariedade e a insegurança" (Gaulejac, 2007, p. 246). Para esse autor, a reprodução da ideologia gerencialista contribui para a construção de um universo gestor que substitui a dignidade pela utilidade e a solidariedade coletiva pela celebração do mérito individual.

Como crítico incisivo das teorias da administração, ele trouxe reflexões instigantes sobre a inculcação ideológica. Para Braverman (1987, p. 64), o que passa a existir a partir dos constructos ideológicos é um "controle sistemático e minucioso por parte da gerência sobre os processos do trabalho" como a peça-chave para assegurar a nova ordem industrial. Para Faria (2011), tornou-se fácil de compreender como os mecanismos de controle vão se aperfeiçoando na medida em que o capitalismo se desenvolve.

No âmbito da gestão de recursos humanos, o gerencialismo pode ter implicações tanto positivas quanto negativas (Lorenz, Frischling, Cuadros, & Heinitz, 2016). Por um lado, a busca por maior eficiência pode levar a uma melhor estruturação de processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho mais objetiva e sistemas de recompensas e incentivos baseados em resultados alcançados.

Por outro lado, conforme afirmam Faria & Meneghetti (2011), a abordagem gerencialista pode levar a uma visão reducionista dos colaboradores, focando exclusivamente em indicadores de desempenho quantitativos e negligenciando aspectos subjetivos como o bem-estar e a satisfação no trabalho. Isso pode gerar pressão excessiva, competitividade desenfreada e até mesmo promover a cultura do "presenteísmo", em que a presença física é valorizada mais do que a produtividade real.

### 3. METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar os impactos das práticas Gerencialistas sobre indivíduos pertencentes ao espectro autista, o presente estudo realizou uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo. Em relação à coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade, orientadas por um roteiro semiestruturado. Conforme definido por Godoi e Mattos (2006), a entrevista em profundidade é uma tipificação de entrevista, na qual o objeto de investigação é constituído pelas experiências de vida e pelas atitudes e valores dos sujeitos.

O universo da pesquisa foi composto por indivíduos que possuem o laudo comprobatório de autismo, selecionados por acessibilidade à partir de contatos feitos junto a uma organização que pratica a inclusão de PCDs em empresas da região de Curitiba. Desta forma, como afirma Gil (2008), os pesquisadores selecionaram os indivíduos a que tiveram acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo alvo deste estudo. Assim, foram selecionados três indivíduos, que possuíam vínculo empregatício superior a 03 meses, sendo codificadas alfabeticamente e com nomes fictícios, para preservar o anonimato.

O corpus da pesquisa foi submetido à Análise do Discurso (AD) da corrente francesa. Segundo Orlandi (2010, p. 62), no processo de constituição do corpus, a AD "interessa-se por práticas discursivas de diferentes naturezas, incluindo imagem, som e texto". Além disso, a AD é uma disciplina das Ciências da Linguagem que se propõe a investigar, de forma reflexiva, as visões de mundo dos enunciadores inseridas no discurso e que buscam persuadir o interlocutor, ou seja, o enunciatário, aquele para quem se fala. Essa tentativa de persuasão ocorre por meio de estratégias discursivas, que se desenvolvem no plano do enunciado e no plano da enunciação (Faria, 2009).

Os elementos de análise dos enunciados visam, por meio das análises e interpretações de produções verbais e não verbais, compreender os sentidos ali estabelecidos e o posicionamento intencional do enunciador, revelado nas palavras que escolhe para se comunicar (Faria, 2009). Além disso, nas análises, é possível identificar as personagens - criadas para defender ou opor-se às ideias propostas -, a seleção lexical, os implícitos (aquilo que não está escrito de forma clara), as informações explícitas e os silenciamentos (Fiorin & Savioli, 1996). Neste trabalho, tais elementos foram destacados em negrito nos relatos transcritos, tornando-os mais visíveis para a análise. Os enunciados foram identificados numericamente para facilitar seu reconhecimento no processo de análise.

Com relação ao questionário, o mesmo foi construído de forma a dialogar com os objetivos do presente estudo, sendo dividido em três seções, conforme pode ser visto na sequência.

#### Parte I: Desafios Enfrentados por Pessoas Autistas no Ambiente de Trabalho

- Quais são os principais desafios que você enfrenta como pessoa autista no ambiente de trabalho?
- Como esses desafios impactam o seu desempenho profissional e o seu bem-estar no trabalho?
- Você percebe alguma falta de compreensão ou preconceito por parte de colegas de trabalho ou gestores em relação ao seu autismo? Se sim, como isso afeta o seu ambiente de trabalho?
- Em relação às interações sociais no ambiente de trabalho, quais aspectos específicos representam maior desafio para você?

## Parte II: O Gerencialismo e seu Impacto no Desempenho Profissional de Pessoas Autistas

- Como você percebe o gerencialismo sendo aplicado no ambiente de trabalho em que atua? Quais são as principais características desse modelo de gestão que você observa?
- De que forma o gerencialismo influencia o seu trabalho diário como pessoa autista?
- Você considera que o modelo gerencialista valoriza adequadamente as habilidades e necessidades das pessoas autistas? Por quê?
- Você já enfrentou alguma situação em que o gerencialismo tenha sido um obstáculo para o seu desempenho ou bem-estar no trabalho? Se sim, como isso ocorreu?

## Parte III: Estratégias e Abordagens para a Inclusão e Bom Desempenho de Pessoas Autistas nas Empresas

- Na sua opinião, quais são as estratégias ou ações que poderiam ser adotadas pelas empresas para promover a inclusão de pessoas autistas no ambiente de trabalho?
- De que forma as práticas de gestão de recursos humanos poderiam ser adaptadas para melhor atender às necessidades dos profissionais autistas?
- Quais são as medidas que poderiam ser implementadas para criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e inclusivo para pessoas autistas?
- Na sua experiência, quais são as melhores práticas ou abordagens que já foram adotadas pelas empresas para promover a inclusão e o bom desempenho de profissionais autistas?

Durante as entrevistas, notou-se uma disposição muito grande por parte dos entrevistados, que reforçaram a alegria em poder compartilhar seus pontos de vista sobre as questões apresentadas. As entrevistas duraram, em média, 60 minutos e todas foram transcritas para facilitar o entendimento e a categorização dos temas tratados.

Cumpre-se informar, por fim, a submissão da metodologia ao comitê de ética institucional, considerando-se o fato de ter-se como objeto de estudo seres humanos.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do percurso semântico do trabalho, foram identificados cinco elementos que pontuam o cotidiano do trabalho do autista, mais evidenciados na análise: homogeneização do perfil do indivíduo autista; diferenciação de tratamento no tocante ao cumprimento de normas; ideação sobre as características do autismo; falta de preparo por parte de gestores e colegas; sentimento de solidão e tratamento diferenciado.

A sequência do trabalho apresenta, de forma resumida, os principais temas expostos pelos entrevistados, elencados de acordo com a categorização de ideias identificada pelos autores.

### 4.1 Homogeneização do perfil do indivíduo autista

Os estereótipos sobre autistas podem variar, mas frequentemente envolvem a crença de que todos os autistas têm dificuldades de comunicação, comportamentos repetitivos e habilidades intelectuais limitadas. Essa visão unidimensional do autismo leva à homogeneização do perfil do indivíduo autista, ignorando a riqueza das diferenças existentes dentro do espectro autista.

Em outro extremo, há a ideia de que todos os autistas são gênios em alguma área específica. Essa visão simplista desconsidera as dificuldades e desafios que muitos autistas enfrentam em outras áreas da vida, incluindo as interações sociais e a comunicação.

Essa homogeneização pode resultar em preconceitos e discriminação. Autistas que não se encaixam nos estereótipos estabelecidos podem enfrentar dificuldades para serem compreendidos e aceitos pela sociedade, o que pode limitar suas oportunidades de educação, emprego e interações sociais significativas.

A complexidade do espectro autista é frequentemente subestimada, e a falta de informação sobre suas diversas características pode contribuir para a propagação de estereótipos. Muitas pessoas não estão cientes das diferentes manifestações do autismo e da ampla variedade de habilidades e potencialidades presentes no espectro.

A ausência de conhecimento adequado sobre o autismo pode levar a interações inadequadas e desinformadas com os autistas, prejudicando sua inclusão e bem-estar. É fundamental quebrar essa lacuna de informação por meio da conscientização e da educação sobre o espectro autista, a fim de promover uma visão mais abrangente e acolhedora do autismo.

#### **4.2 Diferenciação de tratamento no tocante ao cumprimento de normas**

O ambiente de trabalho é um espaço social complexo que demanda o cumprimento de normas e expectativas para garantir o funcionamento eficiente das organizações. No entanto, quando se trata de autistas, a rigidez e a padronização das regras podem se tornar desafios significativos, exigindo uma abordagem diferenciada para garantir a inclusão e o bem-estar desses profissionais.

A conscientização sobre as necessidades e desafios específicos enfrentados pelos autistas no contexto profissional pode ajudar a criar um ambiente mais empático e acolhedor, onde ajustes razoáveis e adaptações possam ser considerados sem julgamentos ou estigmas.

#### **4.3 Idealização sobre as características do autismo**

Uma das ideias equivocadas comuns sobre autistas é a crença de que eles sempre apresentam hiperfoco em um único assunto e que são perfeccionistas em tudo o que fazem (John; Knott; Harvey, 2018). Embora alguns autistas possam ter interesses intensos e se dedicarem com afinco a determinadas atividades, essa característica não é universal e nem todos são perfeccionistas.

A generalização desses estereótipos pode levar a expectativas irreais por parte dos empregadores e colegas de trabalho, criando pressão desnecessária e frustração para os autistas. É importante reconhecer a individualidade de cada profissional autista, valorizando suas habilidades únicas, ao mesmo tempo em que se respeita suas limitações e desafios.

Ao destacar apenas as habilidades excepcionais, a sociedade pode negligenciar o suporte necessário para as áreas em que os autistas podem precisar de ajuda ou adaptação. É importante reconhecer que o espectro autista é amplo e diversificado, e nem todos os autistas apresentam habilidades geniais em uma área específica.

É essencial compreender que o autismo é uma condição altamente heterogênea. Além das diferenças individuais, fatores como idade, gênero, cultura e histórico pessoal também influenciam as características de cada autista.

Abordar o autismo como uma única entidade e basear-se em estereótipos impede uma compreensão completa e realista das necessidades e habilidades de cada indivíduo no espectro. Em vez disso, devemos reconhecer e respeitar a diversidade dentro do espectro autista, adotando uma abordagem inclusiva e personalizada no ambiente de trabalho.

#### **4.4 Falta de preparo por parte de gestores e colegas**

A gestão de pessoas autistas exige uma compreensão aprofundada da diversidade e complexidade do espectro autista. Cada indivíduo é único, apresentando habilidades e desafios

específicos, e tratar os autistas com base em normas rígidas pode levar a resultados negativos (Orsmond, G. I. et al. 2013).

Práticas gerencialistas, focadas em eficiência e padronização, podem não levar em consideração as necessidades individuais dos autistas. Isso pode resultar em situações em que o ambiente de trabalho não é adaptado para acomodar suas peculiaridades, dificultando sua produtividade e bem-estar.

O gerencialismo, com seu enfoque na uniformidade e conformidade com padrões pré-definidos, pode criar barreiras para a inclusão de autistas. A busca incessante por eficiência e resultados pode negligenciar as necessidades de adaptação e suporte que alguns profissionais autistas podem requerer.

Ao impor normas rígidas e não flexíveis, os gestores e colegas de trabalho podem não permitir que os autistas desenvolvam suas potencialidades e talentos de forma plena. Isso pode levar a um ambiente de trabalho pouco acolhedor, onde os profissionais autistas podem se sentir desvalorizados e subutilizados.

#### **4.5 Sentimento de solidão e tratamento diferenciado**

Os estereótipos em torno do autismo são comuns e podem influenciar a maneira como os autistas são percebidos e tratados no ambiente de trabalho. O mito de que todos os autistas são gênios ou possuem habilidades especiais em áreas específicas cria expectativas irrealistas e, ao mesmo tempo, desconsidera as dificuldades que muitos autistas enfrentam em outras áreas, como a comunicação e as interações sociais.

Esses estereótipos podem levar a uma falta de compreensão e empatia por parte dos colegas de trabalho e gestores, resultando em um sentimento de isolamento e exclusão para o profissional autista (John; Knott; Harvey, 2018).

As práticas gerencialistas, com foco em eficiência, padronização e conformidade, podem ser especialmente desafiadoras para os autistas. A busca incessante por resultados e a aplicação de normas rígidas podem não levar em conta as necessidades de adaptação e suporte que alguns profissionais autistas podem requerer.

Essa rigidez pode dificultar a acomodação das particularidades e ritmos individuais dos autistas no ambiente de trabalho, tornando-o menos acolhedor e adaptado às suas necessidades específicas.

O tratamento diferenciado e a falta de compreensão por parte dos colegas de trabalho podem levar os autistas a se sentirem isolados e excluídos. A dificuldade em se encaixar nas expectativas sociais e profissionais, muitas vezes moldadas por estereótipos e práticas gerencialistas, pode gerar sentimentos de solidão e ansiedade (Orsmond, G. I. et al. 2013).

#### **CONCLUSÃO**

Este estudo busca contribuir para uma compreensão mais aprofundada do impacto do gerencialismo no desempenho de pessoas autistas nas empresas. Através da análise dos principais desafios enfrentados por esses profissionais no ambiente de trabalho e da identificação de estratégias e abordagens eficazes para promover sua inclusão e bom desempenho, espera-se fornecer subsídios para a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e sensíveis às necessidades individuais dos colaboradores autistas (Leopoldino, 2016). A valorização da diversidade e o respeito às características únicas de cada pessoa podem ser essenciais para construir uma sociedade mais justa e igualitária, onde o talento e potencial de todos sejam plenamente reconhecidos e aproveitados (Bidart & Santos, 2021).

O gerencialismo, ao priorizar a busca por resultados quantificáveis, pode influenciar diretamente o desempenho profissional de pessoas autistas nas empresas. As exigências por alta



produtividade e a rigidez nas práticas de gestão podem não considerar as necessidades individuais desses profissionais, levando a um aumento do estresse e da ansiedade.

Além disso, a abordagem gerencialista pode valorizar em demasia as habilidades sociais e de comunicação, colocando em desvantagem pessoas autistas que possuem competências em outras áreas, como pensamento lógico, atenção concentrada e capacidade analítica. Isso pode levar à subestimação de seu potencial e ao não aproveitamento pleno de suas habilidades.

A falta de preparo por parte dos gestores e colegas de trabalho ao lidarem com profissionais autistas, tratando-os com base em normas e padrões rígidos, pode ser um obstáculo significativo para a inclusão e o desenvolvimento pleno desses indivíduos no ambiente de trabalho (Brinzea, 2019).

Romper com a rigidez das práticas gerencialistas requer uma mudança de mentalidade e a adoção de uma abordagem mais sensível, empática e personalizada para a gestão de pessoas autistas. Somente através da compreensão da diversidade do espectro autista e da valorização das habilidades únicas de cada indivíduo, é possível promover um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e acolhedor, onde todos possam contribuir com suas potencialidades e talentos (Leopoldino, 2016).

Para promover a inclusão de pessoas autistas e favorecer seu bom desempenho no ambiente de trabalho, é fundamental adotar uma abordagem que valorize a diversidade e leve em consideração as necessidades específicas de cada colaborador (Bidart & Santos, 2021). Estratégias como a flexibilização das práticas gerenciais, a implementação de adaptações razoáveis no ambiente de trabalho e a capacitação dos colegas e gestores para compreender e apoiar as pessoas autistas são essenciais (Brinzea, 2019).

Programas de sensibilização e conscientização sobre o autismo também podem contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais acolhedor e inclusivo. Além disso, o estímulo ao trabalho em equipe, considerando as habilidades complementares dos colaboradores, pode favorecer a inclusão e a valorização das contribuições únicas de cada indivíduo.

Por fim, destaca-se que os próprios entrevistados no presente estudo identificam a necessidade de estimular uma comunicação aberta e honesta entre gestores e profissionais autistas, encorajando-os a expressar suas necessidades e dificuldades, bem como suas ideias e sugestões para melhorias no ambiente de trabalho. Além disso, incentivar a valorização das habilidades e contribuições únicas dos profissionais autistas, evitando comparações injustas com outros colaboradores e reconhecendo suas conquistas de acordo com seus próprios ritmos e capacidades.

## REFERÊNCIAS

- Agripino-Ramos, C. S., & Salomão, N. M. R. (2014). Autismo e Síndrome de Down: concepções de profissionais de diferentes áreas. *Psicologia em Estudo*, 19(1), 103-114. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1413-7372189590010>. (20 de julho de 2023).
- Assis, A. M., & Freitas, M. N. C. (2014). Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 20(2), 496-528. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1413-2311022201342126>. (16 de julho de 2023).
- Bidart, H. T., & Santos, C. A. S. (2021). Autismo e mercado de trabalho: a percepção do autista sobre suas competências profissionais. *Revista Economia & Gestão*, 21(60), 114-41. Recuperado de <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2021v21n60p114-141>. (14 de julho de 2023).
- Braverman, H. (1997). *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Brinzea, V. M. (2019). Encouraging neurodiversity in the evolving workforce: the next frontier to a diverse workplace. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 18(3), 13-25.

- Dowbor, L. (1998). *A Reprodução Social*. Petrópolis, Vozes
- Faria, A. D. (2009). Aspectos de um discurso empresarial. In A. P. Carrieri, L. A. S. Saraiva & T. D. Pimentel (Orgs.). *Análise do discurso em Estudos Organizacionais* (pp. 45-52). Curitiba: Juruá.
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. *Revista de Administração de Empresas*, 51(5), 424-439.
- Fiorin, J. L., & Savioli, F. P. (1996). *Lições de texto: leitura e redação*. São Paulo: Ática
- Gaulejac, V. (2007). Tradução: Ivo Storniolo. *Aparecida, SP: Ideias & Letras*, 2007
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*. (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In C. K. Godoi, R. B. Melo & A. B. Silva. *Pesquisa qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 301-323). São Paulo: Saraiva.
- Gomes, P. et al. (2015). Autism in Brazil: a systematic review of family challenges and coping strategies. *Jornal de Pediatria*, v. 91, n. 2, p. 111-121.
- John, R. P. S.; Knott, F. J.; Harvey, K. N. (2018) Myths about autism: An exploratory study using focus groups. *Autism*, v. 22, n. 7, p. 845-854.
- Klikauer, T. (2018). Critical management as critique of management. *Critical Sociology*, v. 44, n. 4-5, p. 753-762, dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0896920516683234> (20 de julho de 2023).
- Krzeminska, A., & Hawse, S. (2020). Mainstreaming neurodiversity for an inclusive and sustainable future workforce: autism-spectrum employees. In L. N. Wood, L. P. Tan, Y. Breyer, & S. Hawes (Eds.), *Industry and higher education* (pp. 229-261). Singapore: Springer Singapore.
- Leopoldino, C. B. (2016). Inclusão de autistas no mercado de trabalho: uma nova questão de pesquisa para os brasileiros. *Gestão e Sociedade*, 9(22), 853-868. Recuperado de <https://doi.org/10.21171/ges.v9i22.2033> (20 de julho de 2023).
- Leopoldino, C. B., & Coelho, P. F. C. (2018). O processo de inclusão de autistas no mercado de trabalho. *Revista Economia & Gestão*, 17(48), 141-56. Recuperado de <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p141-156>
- Lei no 8.213, de 24 de julho de 1991. (1991). Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm). (13 de julho de 2023).
- Lei no 12.764, de 27 de dezembro de 2012. (2012). Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e altera o § 3o do art. 98 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112764.htm). (13 de julho de 2023).
- Lei no 13.146, de 6 de julho de 2015. (2015). Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm). (13 de julho de 2023).
- Lorenz, T., Frischling, C., Cuadros, R., & Heinitz, K. (2016). Autism and overcoming job barriers: comparing job-related barriers and possible solutions in and outside of autism-specific employment. *PLOS ONE*, 11(1), e0147040. Recuperado de <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147040>. (13 de julho de 2023).
- Mészáros, I. (2004). *O poder da ideologia*, São Paulo: Boitempo.
- Orsmond, G. I. et al. (2013). Social participation among young adults with an autism spectrum disorder. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, v. 43, n. 11, p. 2710-2719.

Souza, J. M., Salvagni, J., Nodari, C. H., & Rasia, I. C. R. B. (2017). Inclusão de pessoas com deficiência: das políticas públicas ao preconceito. *Revista Alcance*, 24(1), 22-35. Recuperado de <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p022-035> (19 de julho de 2023).

Tragtenberg, M. (1980). *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes.