

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**RAFAEL TEIXEIRA BRAVIM**

**CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS COM TEA:**  
fatores contributivos e restritivos de sua incorporação às ações  
estratégicas de responsabilidade social corporativa

**VITÓRIA  
2017**

**RAFAEL TEIXEIRA BRAVIM**

**CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS COM TEA:**  
fatores contributivos e restritivos de sua incorporação às ações  
estratégicas de responsabilidade social corporativa

Trabalho apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, na Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>Dr<sup>a</sup> Marcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA**  
**2017**

**RAFAEL TEIXEIRA BRAVIM**

**CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS COM TEA:**  
fatores contributivos e restritivos de sua incorporação às ações  
estratégicas de responsabilidade social corporativa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovado em 23 de maio de 2017.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>Dr<sup>a</sup>: MARCIA JULIANA d'ANGELO  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em  
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>Dr<sup>a</sup>: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em  
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

---

Prof<sup>o</sup> Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em  
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente a todos que contribuíram de alguma forma para que este sonho pudesse ser realizado. Não posso esquecer de mencionar meu pai e minha namorada que foram figuras importantes nos momentos mais difíceis.

Agradeço, também, a minha orientadora que me conduziu e apoiou ao longo desta jornada. Além disso, minhas saudações a banca examinadora que fizeram considerações importantes para o aperfeiçoamento deste trabalho.

*“Não considere nenhuma prática como imutável. Mude e esteja pronto a mudar novamente. Não aceite verdade eterna. Experimente”.*  
*(Skinner)*

## RESUMO

O objetivo desse estudo é identificar e discutir os fatores contributivos e restritivos da incorporação da contratação e retenção de profissionais com Transtorno do Espectro Autista (TEA) às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa (RSC). Para tanto, foi utilizada a Teoria de Adequação da Pessoa ao Ambiente (*P-E Fit Theory*) para entender a compatibilidade – contribuições e demandas complementares e suplementares – entre esses atores sociais. A pesquisa foi qualitativa e exploratória por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos, usando o método de categorização para a análise de dados. Uma das reflexões que emergem deste contexto é que se trata de uma situação complexa e recente sendo que os atores sociais envolvidos – governo, empresa, assistentes sociais – ainda estão aprendendo a operacionalizar esse processo. Ainda há muito desconhecimento sobre a temática, sobretudo no Brasil. Embora alguns profissionais com TEA tenham potencial para desempenhar uma série de atividades e apoiar a estratégia organizacional de RSC, os gestores ainda encontram barreiras para explorar tal oportunidade. São requeridas ações de sensibilização e desmitificação para aumentar a contratação e a retenção desses profissionais considerados socialmente vulneráveis. Ao final, dez proposições mostram as condições para compatibilizar as necessidades dos profissionais com TEA com a organização para apoiar a formulação de ações estratégicas de RSC.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas. Responsabilidade Social Corporativa. Teoria de Adequação da Pessoa ao Ambiente. Transtorno do Espectro Autista.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to identify and discuss the contributive and restrictive factors of the incorporation of the hiring and retention of professionals with Autism Spectrum Disorder (ASD) to the strategic actions of corporate social responsibility. Thus, the Person-Environment Fit Theory (P-E Fit) was used to understand the compatibility - complementary and supplementary contributions and demands - among these social actors. The research was qualitative and exploratory through semi-structured interviews and document analysis, using the categorization method for the data analysis. One of the reflections that emerge from this context is that it is a complex and recent situation and that the social actors involved - government, company, social workers - are still learning how to operationalize this process. There is still much ignorance about the topic, especially in Brazil. Although some ASD professionals have the potential to perform a range of activities and to support the CSR strategy, managers still find obstacles to explore such an opportunity. Awareness and demystification actions are required to increase the hiring and retention of these socially vulnerable professionals. At the end, ten proposals show the conditions to match the needs of the professionals with ASD with the organization to support the formulation of strategic CSR actions.

**Key words:** Strategic Management of People. Corporate Social Responsibility. Person-Environment Fit Theory. Autism Spectrum Disorder.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9_</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 A CONEXÃO ENTRE A CONTRATAÇÃO DE PESSOAS COM TEA E A AÇÕES ESTRATÉGICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA .....	13
2.2A INTERAÇÃO ENTRE O PROFISSIONAL COM TEA E O MERCADO DE TRABALHO.....	15
2.3 FATORES CONTRIBUTIVOS PARA A CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DAS PESSOAS COM TEA .....	16
2.4 FATORES RESTRITIVOS PARA A CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DAS PESSOAS COM TEA .....	19
2.5 TEORIA DE ADEQUAÇÃO DA PESSOA AO AMBIENTE .....	21
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>29</b>
4.1 FATORES CONTRIBUTIVOS E RESTRITIVOS PARA AS AÇÕES ESTRATÉGICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA .....	29
<b>4.1.1 Adequação dos profissionais com TEA ao emprego/cargo .....</b>	<b>29</b>
4.1.1.1 Adequação das competências dos profissionais com TEA ao emprego/cargo .....	29
4.1.1.2 Adequação dos desejos e preferências dos profissionais com TEA ao emprego/cargo .....	35
<b>4.1.2 Adequação dos profissionais com TEA ao supervisor .....</b>	<b>36</b>
4.1.3.2 Adequação das necessidades de relações interpessoais dos profissionais com TEA ao grupo .....	42
4.1.4.1 Congruência entre dos valores dos profissionais com TEA e a organização .....	44
4.1.4.2 Compatibilidade entre a infraestrutura e o suporte organizacionais e as necessidades dos profissionais com TEA .....	45
4.1.4.3 Compatibilidade entre a preparação dos gestores e as necessidades dos profissionais com TEA .....	47
4.1.4.4 Compatibilidade entre os processos organizacionais e as necessidades dos profissionais com TEA .....	49
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>52</b>

REFERÊNCIAS.....	56
------------------	----

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) abrange as ações de responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas (CARROLL, 1991; 2015). Como tal, pode ser fonte de vantagem competitiva (PORTER; KRAMMER, 2006; LLORE, 2016) para a organização, ao abordar, também, as dimensões sociais, ou seja, deflagrar ações estratégicas de espectro social. Ao transformar as atividades da cadeia de valor em benefícios para a sociedade, tais ações atuam como fatores alavancadores de capacidades nas áreas mais estratégicas do ambiente competitivo (PORTER; KRAMMER, 2006).

Em particular, um dos focos da dimensão social da RSC é no sustento do trabalhador, na geração de renda própria (SACHS, 1993), como, por exemplo, na criação de oportunidades para pessoas consideradas vulneráveis (ONU, 2016). É compreendido como grupo de vulneráveis, pessoas que têm seus direitos violados por exclusão social e baixa representatividade social, como mulheres, idosos e pessoas com deficiência (FONSECA, 2007).

Com a Lei nº 12.764, outorgada no dia 27 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012), as pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) passaram a ter os mesmos direitos legais das pessoas com deficiência (PcDs) (BRASIL, 2012), embora esse tipo de transtorno não seja classificado como deficiência pelo Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – DSM V (APA, 2013). As empresas com pelo menos 100 funcionários são obrigadas a contratar PcDs, pela

Lei nº 8.213 (BRASIL, 2016). Assim as pessoas com TEA passam a fazer parte deste mesmo contingente.

Ações afirmativas à parte, a inclusão de pessoas com TEA no mercado de trabalho diz respeito a um problema de ordem internacional (JABOB et al., 2015; SCHALL, 2010; TAYLOR et al., 2012; SCOTT et al., 2015; HENDRICKS, 2010; LIU; WONG; CHUNG; 2013; HAM et al., 2014). Estima-se que de 50 a 75% dos adultos com TEA que possuem potencial de exercer atividades laborais, estejam desempregados (PARR; HUNTER; LIGON, 2013; JABOB et al., 2015), não existindo dados oficiais específicos para o Brasil (LEOPOLDINO, 2015). Além disso, dentre os poucos autistas que são empregados, a maioria não trabalha em tempo integral (PARR; HUNTER; LIGON, 2013) e enfrenta diversos obstáculos e dificuldades ao longo das etapas dos processos seletivos, na interação social e comunicação com seus colegas, acarretando, muitas vezes, demissões prematuras (JACOB et al., 2015; SCOTT et al., 2015; BALDWIN; COSTLEY; WARREN, 2014; ROBERTSON, 2010).

Apesar disso, algumas empresas do setor de Tecnologia da Informação, tais como a Passwerk (Bélgica), Specialisterne (Dinamarca) e Auticon (Alemanha), empregam pessoas com TEA de grau leve (conhecida anteriormente como Síndrome de Asperger), em virtude do seu repertório comportamental diferenciado (LORENZ et al., 2016). Dentre os possíveis benefícios para a organização estão a confiabilidade, atenção a detalhes, alto grau de precisão em tarefas visuais, boa memória de longo prazo, alta capacidade de concentração, aceitação em realizar tarefas repetitivas e em atividades que tenham que ficar isolados das demais pessoas (JACOB et al., 2015; HILLER et al, 2007)

Nesse contexto, um argumento desse estudo é que há demandas e contribuições, suplementares e complementares, entre as organizações e os profissionais com TEA. Assim, a contratação desses profissionais pode constituir-se em uma ação estratégica de RSC (MARKEL; BARCLEY, 2009). Ou seja, ao evitar o enfrentamento desses obstáculos, a organização não aproveita as oportunidades para implementar ações estratégicas de RSC.

No exterior, embora alguns estudos tenham abordado várias questões acerca da inserção de pessoas com TEA no mercado de trabalho (JABOB et al., 2015; CIMERA; BURGESS, 2011; HAM, et al., 2014; SCHALL, 2010; TAYLOR et al., 2012; LIU; WONG; CHUNG, 2013; BALDWIN; COSTLEY; WARREN, 2014; HENDRICKS, 2010; SCOTT et al., 2015), ainda não se encontram, na literatura brasileira, trabalhos empíricos que discutam essa inserção.

Posto isso, o objetivo desse estudo foi identificar e discutir os fatores contributivos e restritivos às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa, ao longo de um processo de contratação e retenção de profissionais com TEA nas organizações brasileiras. Para tanto, é utilizada a Teoria de Adequação da Pessoa ao Ambiente (*P-E Fit Theory*), para entender a compatibilidade – contribuições e demandas complementares e suplementares – entre atores sociais (KRISTOF, 1996; KRISTOF-BROWN et al., 2005).

Desta forma, espera-se que o estudo possa contribuir para o avanço do conhecimento em gestão de pessoas com TEA, pouco explorado na literatura brasileira, onde, por sua vez, são requisitadas mais pesquisas relacionadas aos fatores associados à inclusão e práticas de retenção voltadas para pessoas com TEA em empresas (JACOB et al., 2015; TAYLOR et al., 2012; BRITE; NUNES; SOUZA, 2015). Em relação às contribuições para a administração de pessoas nas

organizações, espera-se que com a compreensão dos fatores que influenciam a contratação e retenção de pessoas com TEA, as organizações passem a ter uma visão mais abrangente em relação a todo esse processo. Os resultados podem auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão de uma possível nova contratação e a instrumentalizar estratégias específicas de inclusão desses profissionais, contribuindo para as estratégias de RSC.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 A CONEXÃO ENTRE A CONTRATAÇÃO DE PESSOAS COM TEA E A AÇÕES ESTRATÉGICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) diz respeito às ações da organização perante a todas as suas partes interessadas, ou seja, o que ela faz tanto para si mesma quanto para atender as necessidades e expectativas desses *stakeholders*, a saber: i) as responsabilidades econômicas, que abarcam o objetivo maior de qualquer empresa, que é o alcance de resultados econômicos e financeiros positivos, bem como a sua perpetuidade e que formam a base para que as demais responsabilidades sejam cumpridas; ii) as responsabilidades legais, que implicam estar em conformidade com as obrigações legais, em todos os níveis – municipal, estadual e federal – nos países onde a organização tem relações de negócios; iii) as responsabilidades éticas, que têm a ver com o modo de agir corretamente e de acordo com as expectativas dessas partes interessadas; e iv) as responsabilidades discricionárias/filantrópicas, consideradas, nos dias atuais, como as ações voluntárias e societárias que, apesar de serem guiadas pelo desejo próprio da organização em se engajar em causas sociais não obrigatórias por leis, estão vinculadas à estratégia corporativa (CARROLL, 2015).

Outros benefícios da RSC para a organização incluem o aumento do desempenho financeiro (ORLITZKY, 2005) e da capacidade em recrutar e manter capital intelectual (JONES; WILLNESS; MADEY, 2014); e a melhora da imagem social (FOMBRUN et al., 2000) ou da reputação corporativa, refletindo positivamente nas relações com os clientes, fornecedores e concorrentes (BRANCO;

RODRIGUES, 2006). Já em relação aos benefícios da RSC para os funcionários, abrangem tanto as questões financeiras quanto as não-financeiras (FREY, 1997). A RSC tem sido positivamente associada à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional, à identificação com a organização, ao envolvimento criativo, ao orgulho em trabalhar na organização (CARROLL, 2015; GLAVAS; KELLEY, 2014), à moral e à produtividade (SLACK; MORRIS, 2015).

Ainda sobre os benefícios da RSC como um fator estratégico é importante ressaltar o poder de se investir em recursos intangíveis que proporcionam a diferenciação no mercado. Isto é, a empresa investir em algo que leva um trabalho árduo de ser imitado por uma empresa concorrente. Isso porque, o intangível é algo custoso de ser mensurado e, conseqüentemente, cria dificuldade para de ser de ser imitado por outra empresa (BRANCO; RODRIGUES, 2006; LLORE, 2016; PORTER; KRAMMER, 2006). É nesse contexto, que surge a necessidade de se investir em aspectos intangíveis relacionados à RSC como fonte de vantagem competitiva que, além de apoiar causas sociais, possam gerar retorno financeiro. Por exemplo, fazer parte da estratégia organizacional a inclusão de pessoas com TEA, a exemplo da empresa “*Specialisterne*”, que investiu estrategicamente na contratação e formação de pessoas com TEA como forma de diferenciação no mercado e busca parcerias com empresas, como a SAP para incluir profissionais com TEA em setores de teste de software e programação. Tal parceria foi resultado de um projeto piloto bem-sucedido na Índia e replicado em outras filiais da empresa, resultando em ganhos de produtividade mensuráveis. Recentemente, a SAP se comprometeu nos próximos anos que pelo menos 1% dos seus colaboradores sejam profissionais com TEA (SPECIALISTERNE, 2016).

## 2.2A INTERAÇÃO ENTRE O PROFISSIONAL COM TEA E O MERCADO DE TRABALHO

As pessoas com TEA representam 1% da população mundial (APA, 2013), incluindo as pessoas que possuem Síndrome de Asperger, Transtorno Desintegrativo da Infância, Síndrome de Rett e Transtorno Invasivo do Desenvolvimento Sem Outra Especificação, conforme o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – DSM V (APA, 2013). Segundo este manual, os indivíduos com TEA demonstram as seguintes características comportamentais: déficits persistentes na comunicação e interação social, podendo se manifestar em dificuldade para estabelecer uma conversa normal e dificuldade para responder a interações sociais; padrões restritos e repetitivos de comportamento, podendo se manifestar em rotinas ou rituais de comportamentos verbal ou não verbal; fala estereotipada; padrões rígidos de pensamento; interesses fixos e altamente restritos; e hiper ou hiporreatividade a estímulos sensoriais.

É válido ressaltar que, de acordo com o manual, os sintomas causam prejuízo significativo ao indivíduo em relação a suas demandas sociais, profissionais e em outras áreas relevantes na vida do sujeito (APA, 2013). Dadas estas particularidades, no tocante às atividades de trabalho, poucos são os profissionais com TEA que trabalham de forma independente com empregos remunerados (APA, 2013). Estima-se que 20 a 25% das pessoas com TEA tenham potencial de manter empregos competitivos (HOWLIN, ALCOCK; BURKIN, 2005). De fato, aqueles que o fazem tendem a ter linguagem e capacidades superiores e, em muitos casos, encontram uma profissão que combina seus interesses com as suas habilidades (APA, 2013).

### 2.3 FATORES CONTRIBUTIVOS PARA A CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DAS PESSOAS COM TEA

Dos profissionais com TEA que possuem condições de ser inseridos nas organizações, são valorizados os pontos fortes das pessoas com TEA, como honestidade, confiabilidade, baixo absenteísmo (HENDRICKS, 2010) atenção a detalhes, aceitação em realizar tarefas repetitivas, alto grau de concentração e boa memória (SCOTT et al., 2015; JACOB et al., 2015; HILLER et al., 2007; STANKOVA; TRAJKOVSKI, 2010). Tais características podem ser utilizadas pelo empregador na execução de trabalhos muitas vezes preteridos por outras pessoas, como as tarefas repetitivas e as atividades que exigem isolamento das outras pessoas (JACOB et al., 2015). A empregabilidade desses profissionais, embora seja um assunto recente, já é uma realidade em empresas de TI, como a "*Passwerk*" na Bélgica, a "*Specialisterne*" na Dinamarca, com filial no Brasil, e a "*Auticon*" na Alemanha, que utilizam tais potencialidades como vantagem competitiva e a RSC como um fator de diferenciação no mercado (LORENZ et al., 2016).

Outro ator social beneficiado com a empregabilidade da pessoa com TEA é o governo que pode reduzir os custos com programas de reabilitação e assistência (JACOB et al., 2015) e aumentar a contribuição com impostos (JARBRINK; KNAPP, 2001). De fato, no Brasil, o subsídio proveniente do governo ainda é baixo para este grupo, sendo de um salário mínimo mensal à pessoa com deficiência que justifique não possuir meios de subsistência e cuidado, conforme Lei 8.742 (BRASIL, 1993). Entretanto, em países como o Reino Unido, o governo participa ativamente dos custos, desde o tratamento intensivo até o processo de inclusão dessas pessoas no cenário organizacional. Tal fato acarreta custos maiores para o governo, havendo interesse e maior mobilização para que estas pessoas sejam inclusas em

organizações para exercerem atividades remuneradas (JACOB et al., 2015).

Já para o autista, o emprego pode trazer um sentido de vida, de significado, superação (JACOB et al., 2015), bem-estar, autoestima, proporcionar oportunidades de laços de amizade, oportunidade de aprendizado (TOWNSLEY et al., 2014) e, sobretudo, uma chance na sua vida para seguir com independência e autonomia (JACOB et al., 2015). Aliás, o autista como qualquer outro ser humano também possui desejos de entrar no mercado de trabalho, ter uma família e viver uma vida com dignidade (HENDRICKS, 2010). Por outro lado, o desemprego impacta negativamente tanto no aspecto de saúde mental quanto de perspectiva de vida para as pessoas com TEA, uma vez que acaba por provocar dependência financeira de suas famílias e não ter oportunidade de desenvolver habilidades fundamentais como indivíduo (HOWLIN; MOSS, 2012).

A partir da perspectiva organizacional, para as pessoas com TEA terem melhor aproveitamento, podem ser necessárias algumas estratégias como: compreender a cultura da empresa, bem como suas expectativas com o empregado; modificação na estrutura física da empresa; ajustes na jornada de trabalho e na gestão; treinamento de habilidades eficazes de comunicação com os supervisores e equipe; possível tutor treinado para quem o autista possa se reportar; e demais modificações necessárias para a inclusão deste profissional no quadro da empresa (SCOOT et al., 2015; HENDRICKS, 2010).

Para os supervisores responsáveis, há algumas recomendações que contribuem para a inserção do autista, a saber: manter escalas de trabalho consistentes, manter demandas sociais previsíveis, adicionar atividades com a finalidade de reduzir o tempo livre, ser direto e específico em uma orientação, verificar se a comunicação foi compreendida corretamente, ajudar o profissional no

aprendizado de normas sociais e a interpretar sinais sociais, encorajar colegas de trabalho a buscarem interação social, proporcionar uma sensação de confiança até que o profissional e colegas possam se conhecer e atentar-se para questões externas que possam vir a influenciar no ambiente de trabalho (HAGNER; COONEY, 2005).

Os comportamentos de liderança dos supervisores possuem papel central para a experiência bem sucedida no emprego. Neste caso, os supervisores podem ajudar na atribuições de tarefas, a servirem como modelo de como se comportar na organização, a fazer adaptações no ambiente de trabalho e oferecer suporte emocional. Um exemplo deste suporte, seria o fato do líder preparar seus funcionários com TEA para futuras mudanças de rotina, buscando realizar modificações sutis ao invés de abruptas, uma vez que tem conhecimento que indivíduos com autismo possuem dificuldade com mudança de rotina (PARR; HUNTER; LIGON, 2013).

Já do ponto de vista dos autistas, há diversos fatores que podem contribuir para o seu melhor desempenho e retenção nas empresas: i) quando percebem que a organização demonstra suporte, fazendo com que se sintam incluídos na dinâmica da empresa; ii) quando estão incluídos em uma cultura organizacional que tenha clareza do que o profissional é capaz de desempenhar e o que não é, de forma a combinar suas habilidades e interesses com a função desempenhada no trabalho; iii) quando possuem um ambiente de trabalho estruturado com tarefas discriminadas, bem descritas e com passo-a-passo, com o objetivo de especificar com maior clareza possível, o comportamento que deve ser executado na tarefa determinada; eiv) quando possuem remuneração justa com possibilidades de progressão de carreira (SCOTT et al., 2015).

Em relação aos cargos ocupacionais, há atividades em que as pessoas com TEA possuem maior adaptação e eficácia em virtude de suas características já discutidas. No geral, são funções laborais que exigem pensamento visual, habilidades técnicas precisas ou processamento de informação sistemática. Pode-se citar como exemplo o programador de computador, arquiteto, bibliotecário (BALDWIN; COSTLEY; WARREN, 2014; STANKOVA; TRAJKOVSKI, 2010), técnico em computação, soldador, encanador, contador e demais atividades de serviços gerais (STANKOVA; TRAJKOVSKI, 2010). Apesar de serem as profissões mais citadas, deve-se ter cautela nesta generalização para evitar estereótipos. Isso porque, embora não seja comum, há pessoas com TEA que tem sucesso em outras áreas, como em vendas e artes (BALDWIN; COSTLEY; WARREN, 2014).

Em resumo, há uma série de estratégias que podem ser utilizadas pela empresa para auxiliar no desempenho dos autistas e a empresa quando realiza tais estratégias, conseqüentemente, está contribuindo para que o autista tenha um ambiente de trabalho adequado, facilitando o processo de contratação e retenção (SCOTT et al., 2015).

## 2.4 FATORES RESTRITIVOS PARA A CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DAS PESSOAS COM TEA

A falta de compreensão dos empregadores e funcionários com relação às dificuldades enfrentadas pelas pessoas com TEA e a incapacidade da empresa em poder realizar qualquer tipo de ajuste no ambiente de trabalho, configuram-se como as duas principais barreiras para a inserção de pessoas com TEA (LÓPEZ; KEENAN, 2014). Algumas barreiras organizacionais incluem a inflexibilidade do

ambiente de trabalho, o autista ter orientações inadequadas e ter colegas de trabalho negativos (GIARELLI; RUTTENBERG; SEGAL, 2013).

Aliadas às restrições organizacionais descritas, as dificuldades de interação social e de estabelecer relacionamentos podem fazer com que o profissional tenha dificuldades em posicionar-se de forma confiante, manter contato visual adequado e interpretar linguagens corporais. Isto pode dificultar o seu sucesso em entrevistas de emprego, causar exclusão por parte dos colegas de trabalho e gerar *bullying*, impactando na retenção do profissional (GAL; LANDES; KATZ, 2015).

Hiller et al. (2007) também alertam para alguns déficits comportamentais que podem se tornar ainda mais complicados, caso a empresa não invista em um devido treinamento e suporte organizacional, a saber: ter expectativas irrealistas de opção de emprego e faixa salarial, interromper colegas em momentos inapropriados, não saber o momento de realizar uma pergunta, dificuldade em habilidades de comunicação e ter dificuldade de lidar com críticas. Hendricks (2010) atenta que alguns autistas podem apresentar birras, comportamentos agressivos e de autolesão. Tais comportamentos não são bem interpretados no ambiente organizacional e nestes casos as barreiras de contratação para os autistas que apresentam tais comportamentos são ainda maiores. Neste aspecto, é válido ressaltar que, geralmente, as organizações têm maior interesse na contratação de pessoas com manifestações mais brandas do autismo, conhecidos na nomenclatura antiga como “*Aspergers*”. Isso porque, a comunicação e cognição são preservadas, havendo, portanto, uma maior probabilidade de adaptação às exigências laborais (HOWLIN; ALCOCK; BURKIN, 2005).

Na literatura, é recomendado ao empregador evitar funções para os autistas que requerem processamento imediato de informações e amplas interações sociais,

como de um caixa, cozinheiro, telefonista, garçom e recepcionista. Estas pessoas possuem um perfil comportamental que se encaixa com maior eficácia em outros cargos que serão descritos no próximo tópico. O alinhamento entre as habilidades e interesses do profissional junto com as exigências do local de trabalho são fatores que contribuem para a sua contratação e retenção na empresa (STANKOVA; TRAJKOVSKI, 2010).

## 2.5 TEORIA DE ADEQUAÇÃO DA PESSOA AO AMBIENTE

A Teoria de *Person-Environment Fit*, ou *(P-E) Fit* (Adequação Pessoa-Ambiente de Trabalho), é investigada há mais de 100 anos, tendo diversas formas de conceituação (KRISTOF-BROWN et al., 2005). O conceito possui fundamentação nas Teorias Interacionistas do Comportamento, sendo que sua definição mais abordada na literatura, refere-se ao grau de compatibilidade ou congruência entre um indivíduo e um ambiente de trabalho, podendo acarretar em resultados positivos ou negativos (MUCHINSKY; MONAHAN, 1987; KRISTOF-BROWN et al., 2005; KRISTOF, 1996).

Muchinsky e Monahan (1987) propõem que existem dois tipos de compatibilidade para o *(P-E)Fit*: os complementares e suplementares. Por complementares, compreende-se quando as características e habilidades do indivíduo agregam algo que a organização necessita ou há reciprocidade. Neste contexto, quando uma organização oferece recompensas que o empregado almeja ou quando o indivíduo com seu conhecimento e habilidades supre uma função na organização em necessidade, trata-se de ajuste complementar (KRISTOF-BROWN et al., 2005). Por exemplo, o profissional TEA que agrega valor à organização em

virtude de seu repertório de habilidades diferenciadas e, ainda, contribui para o preenchimento das cotas para deficiente.

Já os suplementares ocorrem quando um indivíduo possui perfil similar ao da organização ou há reciprocidade (MUCHINSKY; MONAHAN, 1987). Ou seja, há uma congruência entre a cultura, valores, clima, normas e metas do lado da organização com a personalidade e atitudes do sujeito (KRISTOF, 1996). As pessoas almejam trabalhar na organização porque possuem perfil semelhante, apoiando os valores e atividades da empresa (MUCHINSKY E MONAHAN, 1987). Um exemplo desta situação são os profissionais TEA que possuem perfil e atitudes para trabalhar em cargos de TI e se candidatam em organizações, como a Specialisterne, cuja composição dos colaboradores é composta por pessoas de perfil similar (SPECIALISTERNE, 2016). Neste contexto, afirma-se que há *(P-E) Fit* quando “(a) uma entidade promove o que a outra necessita (complementar); (b) eles compartilham características fundamentais similares (suplementar); e (c) ambos” (KRISTOF, 1996, p. 4).

Estudos recentes têm desmembrado a teoria de adequação da pessoa ao ambiente em quatro dimensões: a *Person-Organization Fit* (adequação da pessoa à organização), *Person-Job Fit* (adequação da pessoa ao seu trabalho), *Person-Group Fit* (adequação da pessoa à sua equipe) e, por fim, *Person-Supervisor Fit* (adequação da pessoa ao seu supervisor). Ressalta-se que há problemas se em cada uma destas dimensões não houver a devida congruência ou compatibilidade (KRISTOF-BROWN et al., 2005).

A dimensão *Person-Organization Fit – (P-O) Fit* – visa alinhar o perfil do sujeito e os valores organizacionais. Ou seja, busca investigar se os indivíduos são

compatíveis quanto ao estilo de clima, metas e valores de uma organização (KRISTOF-BROWN et al., 2005; KRISTOF, 1996). Em pesquisas realizadas, foi associada com a satisfação no trabalho, redução de *turnover* (LIU et al., 2010), comportamento ético, comprometimento organizacional, performance organizacional (KRISTOF-BROWN et al., 2005; KRISTOF, 1996) e retenção de colaboradores (SILVA et al., 2010). Um exemplo de congruência (*P-O*) *fit* ocorre quando profissionais TEA trabalham em organizações condizentes com seus valores, tendo o sujeito condições de cumprir com as metas e a se adequar ao clima organizacional.

A *Person-Job Fit – (P-J) Fit* –tem como sustentação o alinhamento entre o perfil da pessoa e as atividades que são desempenhadas no trabalho (KRISTOF-BROWN et al., 2005). Foi subdividida em dois tipos: o primeiro aborda se as atividades realizadas na organização são compatíveis com o nível de conhecimento e habilidades do sujeito; e o segundo verifica se as necessidades ou preferências do indivíduo são satisfeitas pela empresa (EDWARDS, 1991). Possui associação com a satisfação no trabalho, compromisso no trabalho e intenção de sair (EDWARDS, 1991; KRISTOF-BROWN et al., 2005). Um exemplo de (*P-J*) *Fit*, ocorre quando a empresa adequa a função organizacional de um profissional TEA com as suas habilidades e interesses pessoais.

A dimensão do *Person-Group Fit – (P-G) Fit* –é a mais recente (KRISTOF-BROWN et al., 2005) e refere-se a compatibilidade de relacionamento interpessoal entre o sujeito e a equipe de trabalho. Pesquisas de (*P-G*) *fit* associam a dimensão com a satisfação com colegas de trabalho e coesão grupal (KRISTOF, 1996; KRISTOF-BROWN et al., 2005). Um exemplo desta situação onde há (*P-G*) *fit positivo* ocorre quando uma equipe de trabalho e profissional TEA conseguem

estabelecer relacionamento interpessoal satisfatório de forma a contribuir para um objetivo comum.

Já a *Person-Supervisor Fit – (P-S) Fit* –, por fim, relaciona-se às interações entre o líder e seus subordinados. Pesquisas associam a dimensão com a satisfação do profissional com o supervisor (KRISTOF-BROWN et al., 2005). Pode-se dizer que há *(P-S) Fit* quando o supervisor oferece o devido suporte ao profissional TEA com base em suas necessidades e reciprocamente.

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo deste estudo, foi conduzido um estudo interpretativo porque o objetivo é discutir como a realidade social que envolve a contratação e retenção de profissionais com TEA está sendo construída, a partir dos significados e experiências de diversos atores envolvidos nesse processo (MERRIAM, 1998). Trata-se de um estudo qualitativo exploratório, porque há pouco conhecimento (HAIR JR. et al., 2005), acerca desta temática, em particular no Brasil.

Para a coleta de dados, foram entrevistados gestores de diversos ramos de atividades e um Assistente Social, conforme mostrado no Quadro 1.

<b>Profissional</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de experiência na empresa</b>	<b>Idade</b>	<b>Alega experiência prévia com TEA</b>
Assistente Social	Assistente Social	Serviço Social / Gerenciamento de Projetos	2 anos	27	Sim
Gestor 1	Psicologia	Gestora de RH	3 anos	32	Sim
Gestor 2	Psicopedagogia	Gestora no Centro de Vivências	13 anos	55	Sim
Gestor 3	Psicologia	Gestora de RH	2 anos	30	Sim
Gestor 4	Psicologia	Diretora do curso de formação	2 anos	35	Sim
Gestor 5	Psicologia	Gestora de RH	2 anos	32	Não
Gestor 6	Psicologia	Gestora de RH	3 anos	27	Sim
Gestor 7	Administração	Gestora Administrativo de uma Escola	17 anos	44	Sim

Quadro 1: Relação dos profissionais entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Justifica-se a escolha deste grupo de sujeitos pesquisados pelo fato de profissionais de recursos humanos estarem envolvidos diretamente com as atividades de recrutamento e retenção de pessoas com TEA nas organizações. Já a escolha do assistente social deve-se a um papel relevante associado ao universo do autismo e possuir experiência com a problemática da inclusão destas pessoas no ambiente de trabalho.

Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a partir de um roteiro com perguntas abertas, baseado na revisão de literatura, sendo que o pesquisador se manteve aberto para a emergência de novas questões que pudessem surgir no transcorrer das entrevistas, para fins de aprofundamento do fenômeno em questão. Essas entrevistas foram realizadas pessoalmente em locais acordados com os entrevistados, por Skype e por *email* no decorrer dos meses de agosto, setembro e outubro de 2016. A duração média foi de 35 minutos e os relatos foram transcritos na íntegra.

Além disso, foram analisados nove documentos provenientes de ONGs reconhecidas internacionalmente que discutem a temática da inserção de pessoas com autismo em empresas. O número de documentos analisados foi determinado pelo critério de saturação teórica, caracterizado pela repetição de informações similares, de forma que o pesquisador identifica que os dados não acrescentam novas informações ao conteúdo (FLICK, 2009). Esses documentos são:

- *Autism in the workplace: untold stories untapped talent* (AMBITIOUSABOUTAUTISM, 2016);
- *Autism's hidden strengths: interviewing & hiring individuals with autism* (FRASER, 2016);
- *Hiring on the spectrum employer guide to autism spectrum disorders* (SPECTRUM SUPPORT PROGRAM, 2016);

- *Society for treatment of autism* (EMPLOYER'S GUIDE, 2012);
- *Employing people with autism: a brief guide for employers* (THE NATIONAL AUTISTIC SOCIETY NORTHERN IRELAND, 2011);
- *A guide to employing people with autism* (THE NATIONAL AUTISTIC SOCIETY, 2016);
- *Employer's guide to hiring and retaining employees with autism spectrum disorders* (AUTISM SPEAKS, 2013);
- Site de consultoria especializada nessa temática (SPECIALISTERNE BRASIL, 2016);
- Vídeo divulgado no evento "Autismo e mercado de trabalho: encaixando peças". Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=lkE-HAwdlhc>. Acesso em: 10 out. 2016 (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

Os dados foram analisados de acordo com o método de categorização, conforme descrito por Flores (1994). As categorias e metacategorias foram definidas *a priori*, ou seja, tendo como base o referencial teórico, conforme mostrado no Quadro 2 e, também, oriundas dos dados da pesquisa.

Cada uma dessas metacategorias é discutida no próximo capítulo, sendo gerado proposições ao final de cada tópico. Foram realizadas as fases sequencias propostas: pré-análise, envolvendo a organização e sistematização de ideias, transcrição das entrevistas e a leitura flutuante. Na fase de exploração do material, foram destacados os relatos que refletiam as partes mais relevantes. Em seguida, os relatos relevantes foram agrupados por expressões de sentido semelhantes (codificação), sendo atribuído um nome a cada categoria encontrada. Posteriormente, o pesquisador fez interpretações das categorias fazendo uma

Temas	Metacategorias	Categorias
-------	----------------	------------

interlocução com os dados da pesquisa coletados e o referencial teórico.

<b>Fatores contributivos e restritivos para a contratação e retenção das pessoas com TEA</b>	<b>Adequação dos profissionais com TEA ao emprego/cargo</b>	Adequação das competências dos profissionais com TEA ao emprego/cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razões para as contratações: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Habilidades e atitudes positivas das pessoas com TEA</li> <li>○ Fonte de vantagem competitiva</li> <li>○ Cumprimento da Lei de Cotas</li> </ul> </li> </ul>	
		Adequação dos desejos e preferências dos profissionais com TEA ao emprego/cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrições de vagas</li> <li>• Falta de conhecimento da temática</li> </ul>	
	<b>Adequação dos profissionais com TEA ao supervisor</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente mais controlado</li> <li>• Ter <i>coach</i></li> <li>• Contratação de profissionais especializados</li> <li>• Feedback para o autista</li> </ul>	
	<b>Adequação dos profissionais com TEA ao grupo</b>	Adequação das restrições interpessoais dos profissionais com TEA ao grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em compreender metáforas</li> <li>• Poucas habilidades sociais</li> <li>• Déficits das pessoas com TEA</li> </ul>	
		Adequação das necessidades de relações interpessoais dos profissionais com TEA ao grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica de comunicação</li> <li>• Desenvolvimento dos gestores</li> </ul>	
	<b>Adequação dos profissionais com TEA à organização</b>	Congruência entre os valores dos profissionais com TEA e a organização		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preconceito</li> <li>• Estereótipos</li> </ul>
		Compatibilidade entre a infraestrutura e o suporte organizacionais e as necessidades dos profissionais com TEA.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de infraestrutura adequada</li> <li>• Despreparo dos recrutadores</li> </ul>
		Compatibilidade entre a preparação dos gestores e as necessidades dos profissionais com TEA.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento dos gestores sobre TEA</li> </ul>
		Compatibilidade entre os processos organizacionais e as necessidades dos profissionais com TEA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização organizacional</li> <li>• Processos rígidos</li> <li>• Falta de suporte organizacional</li> </ul>

Quadro 2 – Metacategorias e categorias.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir do referencial teórico e dados da pesquisa.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 FATORES CONTRIBUTIVOS E RESTRITIVOS PARA AS AÇÕES ESTRATÉGICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

##### 4.1.1 Adequação dos profissionais com TEA ao emprego/cargo

A discussão, a seguir, abrange a adequação das competências, necessidades, restrições, desejos e preferências das pessoas com TEA ao emprego/cargo.

###### 4.1.1.1 Adequação das competências dos profissionais com TEA ao emprego/cargo

Um motivo considerado relevante pelas empresas é que tais profissionais precisam apresentar resultados. Até porque o “lema da empresa é bem claro: produtividade. Se você produz, você está comigo, se você não produz eu não te quero. Isto é um discurso muito claro por parte da empresa. E, o sujeito com limitação, fica aonde neste contexto?”, questiona o Gestor 2. Este motivo é compartilhado pelo Gestor 1 que acrescenta que, “por mais que dê uma resposta bonita, o objetivo da empresa é manter a produtividade e que os funcionários consigam performar nas tarefas”.

Assim, um dos benefícios para a organização tem sido as competências, habilidades e atitudes apresentadas por alguns desses profissionais, como objetividade, foco, atenção a detalhes, clareza, boa concentração, confiabilidade e

habilidades com tarefas repetitivas. Trata-se de adequar as demandas da organização às habilidades desses trabalhadores (KRISTOF-BROWN et al., 2005).

No caso dela [a profissional com TEA], não era nada que não fosse muito disfuncional, muito pelo contrário. Isto dava a ela muitas qualidades interessantes. Altamente objetiva, altamente focada e muito clara. [...] a comunicação com eles era muito clara. Em determinados processos organizacionais, isto pra gente é muito importante (Gestor 1).

O autista de grau leve, conforme a nova classificação, tem uma grande atenção, habilidade, pela tecnologia. E, você já pode ver que tem alguma empresas que estão incluindo estas pessoas (Assistente Social 1).

Ela dá valor a este local, tem uma lealdade e confiabilidade imensa. E, não é porque ela ganha 500,00 reais por mês como estagiária. [...] são as características positivas do transtorno quando usadas a favor (Gestor 2).

É uma produtividade muito mais elevada, dependendo do tipo de tarefa mesmo que a produtividade seja alguém que produza dentro da média do que é esperado, são tarefas repetitivas, por exemplo, ou são tarefas que ele vai fazer de uma maneira muito mais motivada do que outras pessoas. São pessoas que tem um foco muito grande ao realizar uma tarefa, uma vontade de seguir a meta e cumpri-la com melhor qualidade possível. Outra característica é a própria honestidade, é dizer de maneira franca e direta o que pensa, então isso facilita e fortalece muito mais a comunicação dentro do grupo. Tem a maneira sistematizada de pensar que pode ser um diferencial para a empresa (Gestor 4).

Ele ficou principalmente porque ele tem uma habilidade absurda nisso, algo que nós temos com outra pessoa dentro da empresa, ele é excelente no que faz, tudo que faz é muito bom e consegue auxiliar não só na comunicação interna, mas com outras áreas corporativas também (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

Além disso, nota-se que os gestores precisam entender o autista para além do diagnóstico, visando os seus potenciais e habilidades com objetivo de encontrar uma função específica que se encaixe as suas características (SCOTT et al., 2015). Como pode ser observado pelo relato da gestora 3.

Diante disso, o que motivaria a organização seria primeiramente, tomar conhecimento do que seria o TEA; depois, desenvolver a percepção sobre o sujeito também para além do diagnóstico, para perceber e identificar o potencial e habilidades desse indivíduo para assim, direcioná-lo ao ambiente e função específica. (Gestor 3)

Como exemplo, uma empresa multinacional conseguiu aliar os interesses e habilidades do profissional autista com uma função relevante na organização.

[...] com base também em uma parceria junto com a Nadja que acompanha o Rodrigo, nós fizemos um mapeamento, um levantamento de quais seriam as habilidades que o Rodrigo poderia contribuir dentro da organização. E aí com isso, buscar dentro da nossa empresa e do RH, qual seria a área onde o Rodrigo poderia dar uma maior contribuição. [...] E então nós chegamos na área de comunicação interna, eu acho que é importante destacar que o Rodrigo tem uma habilidade de tradução de inglês e dentro da nossa empresa, que é uma empresa global, onde a língua inglesa tem muito valor, nós conseguimos identificar que ele teria essa habilidade e poderia contribuir muito para o resultado do nosso trabalho (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

As empresas sociais que apoiam a inclusão das pessoas com TEA afirmam que tais características destas pessoas e as vantagens que as empresas podem ter ao contratá-los, principalmente, em relação aos autistas leves (Síndrome de Asperger).

As pessoas com TEA têm habilidades incríveis, não todos, mas muitos deles. Alguns têm uma audição extraordinário para a música. Outros têm uma memória prodigiosa. Como vêem o mundo em imagens, sua memória é fotográfica. E muitos deles têm uma habilidade especial para repetir tarefas indefinidamente. Thorkil se perguntou: como posso usar essas habilidades no mundo da tecnologia? Como ele veio deste setor, ele teve uma grande ideia: "Podem envolver-se em execução de testes de software, já que este tipo de provas implica em tarefas repetitivas? Podem dedicar-se ao desenvolvimento de software específico os quais é necessário muita memória?" Ele provou essas habilidades e os colocou para desenvolver *software* para os jogos de vídeo e teste de software e funcionou. (SPECIALISTERNE BRASIL, p.2, 2016).

Lorenz et. al (2016) evidencia que o emprego adaptado às necessidades sociais e comportamentais da pessoa com TEA com o suporte de profissionais da área é a melhor forma de superar os obstáculos do emprego. Tal aspecto organizacional vai ao encontro a proposta da (P-E) *Fit* no que diz respeito a adequar o colaborador ao seu ambiente de trabalho, a fim de produzir resultados positivos para ambos (KRISTOF-BROWN et al., 2005; KRISTOF, 1996).

Empresas sociais que apoiam a inclusão das pessoas com TEA no mercado de trabalho são ainda mais assertivas em defender este motivo como norteador das contratações:

Os diferentes locais da Specialisterne no mundo são empresas socialmente inovadoras que aproveitam as qualidades das pessoas com Transtornos do Espectro do Autismo (TEA) como uma vantagem competitiva e como um meio para ajudá-los a encontrar emprego/trabalho (SPECIALISTERNE BRASIL, p.1, 2016).

Ao considerar as pessoas com TEA como fonte de vantagem competitiva, as empresas estão procurando fortalecer a conexão entre a organização e a sociedade, em particular, no tocante aos impactos sociais. Ou seja, “buscam transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade, enquanto reforça a sua estratégia” por meio da “alavancagem das suas capacidades a partir da filantropia estratégica para aperfeiçoar áreas conforme o contexto competitivo” (PORTER; KRAMMER, 2006, p. 9). Ao manter o objetivo da empresa, que é produtividade, as empresas entendem que para “gerar um valor sustentável precisam de uma estratégia que apoie no cumprimento de seus objetivos” (LLORE, 2016, p. 416). Em outras palavras, as empresas estão investindo em ações estratégicas de responsabilidade social corporativa ao apoiarem as pessoas com TEA a terem a própria renda e sustento – dimensão social da responsabilidade social corporativa (SACHS, 1993) e também criando oportunidades para pessoas consideradas vulneráveis (ONU, 2016).

Desta forma, esse estudo propõe:

**Proposição 1: Quanto maior for a adequação das competências, habilidades e atitudes dos profissionais com TEA ao emprego/cargo, maior a probabilidade da organização de incorporar contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.**

Todavia, as evidências mostram que, no Brasil, a principal razão para a contratação de pessoas com TEA é o cumprimento da Lei de Cotas– Lei 7.853 (BRASIL, 1999) e do Decreto Lei n. 3.298 (BRASIL, 1999), disse o Gestor 2. Outra empresa entrevistada já foi multada por não ter cumprido a obrigação mínima exigida por Lei e, após este incidente, passou a realizar um trabalho de inclusão destas pessoas no ambiente organizacional. De fato, foi somente após este episódio que a empresa teve contato com um profissional com TEA e abriu as portas para possíveis novas contratações.

Os treinamentos começaram depois que nós fomos autuados pelo Ministério do Trabalho. A gente não havia cumprido a cota. Eles nos deram uma multa. [...] Como mexeu no bolso, todo mundo ficou altamente sensível ao tema. Eu tinha acabado de entrar na empresa. Já que a gente tem uma obrigação, vamos fazer dessa obrigação uma questão de interesse genuíno pela causa que, às vezes, penso que é isto que falta (Gestor 1).

[...]sem contar também que a gerente precisa cumprir a cota, não é? Não vamos dizer que isso também não é um benefício, porque é. A gente trabalha com a cota de cinco por cento como toda a empresa e ele está ali para contribuir com essa cota também (Gestor 7).

[...] já falando de organização capitalista, né, seria justamente manter essa cota que eles têm que ter que a lei determina (Gestor 6).

Em pesquisas realizadas por Ribeiro e Carneiro (2009), Violante e Leite (2011), Bahia e Shommer (2010), nota-se que o principal motivo para a contratação de pessoas com deficiências (PcDs) ocorre em virtude da implantação da Lei de Cotas, sendo que as ações estratégicas de RSC ficavam para segundo plano. Ressalta-se que mesmo com a regulamentação, ainda há organizações que não preenchem a porcentagem mínima estabelecida pela Lei. Tal contexto, merece atenção por parte das empresas, uma vez que há penalizações em caso de não cumprimento da legislação (BAHIA; SHOMMER, 2010; RIBEIRO; CARNEIRO, 2009).

Ao atuarem na contratação e retenção das pessoas com TEA sob uma forma coercitiva, alguns gestores dão foco à tensões entre as questões sociais e atuam mais voltados somente para as responsabilidades filantrópicas (PORTER; KRAMMER, 2006; CARROLL, 2015). Aparentemente, demonstram que não estão atuando com foco na responsabilidade social corporativa, ou seja, na interdependência entre a estratégia da organização e na geração de impactos sociais positivos para a sociedade (PORTER; KRAMMER, 2006). Essa posição da organização pode ser devido a uma falta de aprofundamento e entendimento da responsabilidade social corporativa e sua conexão com a estratégia organizacional:

A empresa em si não tem um foco em investir em responsabilidade social corporativa. Dificilmente você vai ver campanhas da empresa. [...] Nós temos clientes muito específicos, em um nicho muito específico, e atuamos diretamente neles (Gestor 1).

Se o acionista é impactado pela causa ele financia, se ele não é impactado ele não financia [...] talvez, se a empresa investisse em na Responsabilidade Social e a mentalidade dos gestores fosse realmente de se preocupar com a causa genuína, a abertura para estes profissionais seria maior (Gestor 1).

Ou seja, outro argumento desse estudo é que as organizações brasileiras não aproveitarão as ações afirmativas para implementar ações estratégicas de responsabilidade social corporativa enquanto se sentirem obrigadas e forem penalizadas. Assim:

**Proposição 2: Quanto menor for a adequação das competências, habilidades e atitudes dos profissionais com TEA ao emprego/cargo, menor a probabilidade da organização de incorporar contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.**

#### 4.1.1.2 Adequação dos desejos e preferências dos profissionais com TEA ao emprego/cargo

Talvez, uma das consequências de agir sob coerção, é que muitas empresas somente abrem vagas em processos de PcDs para os cargos de baixa complexidade, como se os autistas não possuíssem formação apropriada. Tal aspecto acaba por reduzir as oportunidades de trabalho das pessoas com TEA e evidencia uma visão empresarial restrita, que limita as chances de trabalho para os autistas que possuem habilidades específicas para outras áreas, como o setor de tecnologia da informação (LEE; CARTER 2012).

Eles só abrem vagas para auxiliar de serviços gerais. Como se todas as pessoas com qualquer tipo de deficiência só servissem para isto e nada mais. E, a questão é que cada ser humano independente de deficiência ou não, é singular, tendo suas habilidades e competência. (Gestor 2)

A gente parte do princípio que para o PcDs ou autista leve ficar na empresa ou ele tem que fazer uma coisa muito fácil ou uma coisa que se der errado não vai atrapalhar muito a gente. Estou falando a verdade. (Gestor 1)

Nesse contexto, a maioria dos gestores acredita que os PcDs são aqueles que podem causar algum transtorno no ambiente de trabalho (VIOLANTE; LEITE, 2011) Leopoldino (2015) também constata, em revisão de literatura, que muitos potenciais empregadores até por desconhecerem os possíveis benefícios que os autistas podem agregar a organização, acabam por limitar as oportunidades de trabalho. Muitas vezes, o profissional acaba tendo que omitir o fato de ser autista para empresa, a fim de ter a possibilidade de concorrer a uma vaga no mercado de trabalho (PARR; HUNTER; LIGON, 2013; JOHNSON; JOSHI, 2016).

Diante disto, é reforçado o argumento de que ainda há uma visão empresarial restrita com pouco interesse dos gestores em contratar pessoas com deficiência (BAHIA; SHOMMER, 2010; RIBEIRO; CARNEIRO, 2009), incluindo o TEA, e que existem preconceitos estabelecidos em virtude da falta de conhecimento

(LEOPOLDINO, 2015). A falta interesse dos empresários em contratar pessoas deste grupo é ilustrado pela gestora 2, relatando que, apesar de ter uma proposta clara com vantagens para as empresas, ainda há poucas pessoas interessadas em aplicar.

Nós temos um selo que a gente disponibiliza para as empresas que contratam pessoas com deficiência. Para elas usarem no material de marketing delas, entendeu? Tem toda uma proposta, mas não tem pessoas interessadas em escutar (Gestor 2).

Em resumo, a visão míope dos gestores ao não adequarem os desejos e preferencias dos profissionais com TEA também impedem as organizações de conectar as ações de responsabilidade social corporativa à estratégia organizacional. Por isso:

**Proposição 3: Quanto menor for a adequação dos desejos e preferências dos profissionais com TEA ao emprego/cargo, menor a probabilidade da organização de incorporar contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.**

#### **4.1.2 Adequação dos profissionais com TEA ao supervisor**

A adequação das características pessoais do supervisor às necessidades da pessoa com TEA demonstra ser um fator contributivo para a retenção e progresso destas pessoas. Na experiência com uma profissional autista, a Gestora1 compreendeu que “se a gente garantisse um ambiente mais controlado elas poderiam performar melhor e foi o que aconteceu”. Tal aspecto, de tornar o ambiente mais previsível para o autista é aconselhável por Hagner e Cooney (2005) ao sugerir aos supervisores estratégias que ajudam na inserção de autistas no ambiente de trabalho.

Outra estratégia de adaptação ao supervisor utilizada pela Gestora<sup>1</sup> foi ter pessoas específicas para quem o profissional com TEA possa se reportar, como se fosse um tutor. “Tem uma pessoa específica que o autista pode se reportar sempre que precisa, sendo responsável pelo profissional”. Isto é respaldado por Scoot et al. (2015) e Ham et al. (2014), que constataram que o apoio no ambiente de trabalho é um elemento fundamental para a retenção. Além disso, de acordo com *Society for Treatment of Autism* (2012), como as pessoas com TEA, geralmente, possuem dificuldade em criar vínculos no seu meio de trabalho a ideia do apoio formalizado é uma boa opção para estas pessoas.

Assigning an empathetic colleague as a “workplace mentor” who can answer questions, or provide moral support in times of stress can help address problems before they escalate. People with ASDs often do not naturally form a network of alliances and mentors in their workplace, and may benefit from a formalized support network. (SOCIETY FOR TREATMENT OF AUTISM, 2012, p.7)

Como suporte adicional às empresas que possuem recursos financeiros para contratar um profissional especializado, além de ter um tutor para quem o autista possa se reportar, alguns autores recomendam a figura de um *coach* especializado. Tal profissional pode ser um importante aliado para traçar estratégias de acordo com a necessidade individual, contribuindo para o desempenho e autonomia do autista no ambiente de trabalho. Ham et al. (2014) em seu estudo realizado com dois Aspergers em uma empresa constatou que o *coach* foi fundamental para instrumentalizar a equipe de trabalho, aumentando as chances de sucesso de inserção do profissional e, conseqüentemente, diminuindo os desafios para a retenção.

Working with a job coach can help an employee settle in and learn expectations and work strategies to be successful. Depending on the job, the environment, and the needs of the individual, they can also be a support to the employer in assisting the new employee to be successful. These supports can be during work hours, after work hours, or during break times. (FRASER, 2016, p.6)

Nesse contexto é notório que o empregador, atualmente, possui um arsenal de estratégias que em caso de necessidade pode solicitar auxílio especializado, como *coaches* e ONGs voltadas em oferecer suporte às empresas que decidem contratar profissionais com TEA. Tais fatores contribuem para a retenção do profissional na empresa. É fato que no Brasil, o apoio do governo para subsidiar as empresas que realizem tais contratações, os avanços (incluindo número de profissionais contratados e condições de trabalho) são menores comparados a países, como Estados Unidos e Reino Unido, onde o interesse e incentivo governamental com a inclusão destas pessoas é maior (JACOB et al., 2015).

De acordo com a gestora 4, a preparação das pessoas com TEA para o mercado de trabalho dura aproximadamente cinco meses e para fazer parte do projeto são selecionadas pessoas com as seguintes habilidades: perfeccionismo, criatividade, qualidade em realizar tarefas, boa memória, atenção a períodos prolongados, habilidades visuais para detectar erros e estabelecer padrões visuais. Após a seleção, a empresa treina os autistas para que eles possam fortalecer as competências já desenvolvidas e traçarem estratégias para as áreas de maior dificuldade, a saber:

[...] ter, por exemplo, a responsabilidade, o comprometimento com horário, a vestimenta adequada ao ambiente de trabalho, que eles aprendam a gerir o tempo na hora de realizar as tarefas, aprendam a estabelecer prioridades, a se organizar, a ter estratégias para gerir situações de estresse, a como se relacionar com o chefe, a como escrever relatórios mais profissionais e a descrever tarefas que estão em andamento (Gestora 4).

Em outras palavras, a organização pode agir para complementar as necessidades psicológicas das pessoas com TEA, havendo, portanto, uma relação positiva entre a adequação das necessidades e restrições sociais das pessoas com TEA ao grupo e a responsabilidade social corporativa. E uma liderança ética afeta

positivamente as ações de responsabilidade social corporativa (ZHU; SUN; LEUNG, 2014).

**Proposição 4: Quanto maior for a adequação das características pessoais do supervisor, maior a probabilidade da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.**

### **4.1.3 Adequação dos profissionais com TEA ao grupo**

#### **4.1.3.1 Adequação das restrições interpessoais dos profissionais com TEA ao grupo**

Algumas das restrições das pessoas com TEA incluem seguir regras e rotinas, compreender metáforas e possuir habilidades sociais, que podem dificultar o ingresso e continuidade no mercado de trabalho, embora possuam a competência técnica (*hard skills*) para a função designada.

Então, o Asperger é aquela pessoa que tem potencial para conversar, trabalhar, mas tem as questões do interesse restrito, das necessidades de seguir regras, da dificuldade de compreender metáforas e do déficit de habilidades sociais. Isso, dependendo do ambiente de trabalho, caso não houver preparo da equipe, o autista irá ter dificuldade de inserção, porque as pessoas podem começar a fazer piadas e brincadeiras com os comportamentos dos autistas [...]. Nesse contexto, que seria importante a participação de um psicólogo ou algum outro profissional capacitado para que, quando aconteça um problema, ele possa contornar a situação e dar um suporte (Assistente Social).

O autista vai ter dificuldade com o que se chama de regras sociais. Então na hora de ele rir, de silenciar, ele vai falar algo na sinceridade seja com o patrão, com os colegas de trabalho. Diversas características, principalmente de convívio, às vezes a frustração, sentimentos, questão que certamente precisarão de trabalho, apoio de profissionais quando aconteça o problema para que ele possa chegar, ter um suporte e conversar (Assistente Social).

Tinha uma asperger, muito inteligente, que queria uma determinada cadeira. No segundo ano ela iria querer aquela cadeira que estava em outra sala. Se alguém mudasse de lugar a cadeira na sala, ela saberia que era aquela cadeira. Tinha um risquinho, ela sabia qual era a cor, o jeitinho que ela sabia qual era. Então, isso em um contexto de empresa gera questões complicadas para o ambiente de trabalho onde muitas vezes não são toleradas estas situações (Assistente Social.)

O que a gente sabe, muito vagamente, é que boa parte dessas pessoas estão afastadas do mercado de trabalho não pela competência técnica, não pela qualidade, o nível de qualidade do trabalho que elas desenvolvem, mas sim, por conta de aspectos de dificuldades de interação, de comunicação social (Gestor 4).

A dificuldade em desenvolver algumas *soft skills* como relações interpessoais de interação social cria barreiras para a contratação e retenção destas pessoas em empresas por dificultar o seu sucesso em entrevistas de emprego, diálogo com gestores, exposição oral em reuniões, comunicação com clientes e demais situações que exigem recurso de habilidades sociais (GAL; LANDES; KATZ, 2015). Isso exige um preparo de equipe e, dependendo do caso, uma necessidade de acompanhamento especializado, o que pode vir a gerar mais custos para a empresa com o envolvimento de outros especialistas de carreira. Nesse aspecto, Hiller et. al (2007) reforçam que alguns comportamentos dos autistas, caso não tenham um devido acompanhamento e treinamento, podem dificultar a inclusão. Lorenz et. al (2016) afirmam que o emprego bem-sucedido para os autistas consiste em um ambiente de trabalho que ofereça suporte às suas necessidades individuais.

Dessa forma, para aumentar a compatibilidade interpessoal entre as pessoas com TEA e com eficácia, as evidências mostram que é contributivo um trabalho de sensibilização e de “desmistificação dos gestores quanto ao que o autista é capaz de fazer com boa performance”, disse a Gestora 1. Esse trabalho poderia ser realizado pela área de Recursos Humanos, a quem caberia a responsabilidade de ajudar os gestores a selecionar as funções mais compatíveis com os autistas para que possam, de fato, agregar valor à empresa. Tal aspecto, de aliar os ganhos financeiros com o apoio a causa social demonstra ser importante para que mais empresas se engajem em iniciativas de inclusão e é evidenciado em diversos relatos dos entrevistados. Isto vai ao encontro das ideias de responsabilidades corporativas

defendidas por Carroll (2015). Ademais, estudos têm mostrado uma relação positiva entre as atividades de responsabilidade social corporativa e a atração e retenção de funcionários, independentemente da deficiência (BHATTACHARYA et al., 2008, GREENING; TURBAN, 2000).

A gente precisa saber o que um autista é capaz de fazer com boa performance para ter melhor aceitação nas empresas [...] ele é capaz de fazer relatórios com uma exímia facilidade, de fazer comunicações e ligações com uma clareza nas palavras? Precisamos saber onde ele pode nos ajudar. (Gestor 1)

Acho que não tem muito outro jeito a não sermos realistas em relação às dificuldades, preconceitos e visão empresarial ainda restrita e fazer da obrigação legal uma oportunidade de desenvolver pessoas e garantir um suporte genuíno a causa mostrando a sociedade que é possível fazer o bem e lucrar. (Gestor 1)

O maior desafio eu diria que é realmente de sensibilização porque muito preconceito ou das dificuldades de acessar essas possibilidades de trabalho vem da falta de conhecimento que as pessoas tem sobre o que o autista é capaz de fazer. As pessoas ainda se assustam muito quando escutam o nome autismo, e ficam também muito inseguras sobre as capacidades que as pessoas tem, sobre a possibilidade no ambiente de trabalho, então o maior desafio é a sensibilização, tem um trabalho que o RH precisa fazer pra mostrar todo o valor que a pessoa com autismo agrega dentro do trabalho e o quanto também motiva a equipe a fazer parte de um projeto como esse. (Gestor 4)

[...] se tem uma coisa que as empresas precisam para estarem recebendo qualquer tipo de deficiência, é conhecimento mesmo e desmistificar, desde a base até a diretoria para a gente entender que isso é possível e que não é nada que vá atrapalhar a empresa, pelo contrário, é um ganho. (Gestor 7)

Em outras palavras, a organização pode agir para complementar as necessidades psicológicas das pessoas com TEA, havendo, portanto, uma relação positiva entre a adequação das necessidades e restrições sociais das pessoas com TEA ao grupo e a responsabilidade social corporativa. Assim:

**Proposição 5: Quanto maior for a adequação das restrições sociais dos profissionais com TEA ao grupo, maior a probabilidade da organização de incorporara contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.**

#### 4.1.3.2 Adequação das necessidades de relações interpessoais dos profissionais com TEA ao grupo

A estratégia de comunicação e a conscientização dos colaboradores são considerados fatores facilitadores relevantes da retenção dos profissionais com TEA, segundo a gestora 4:

[...] no ambiente de trabalho da pessoa com TEA, a comunicação precisa ser clara, direta, sem piadas, sem duplo sentido, sem tantos subterfúgios e que favorecem o grupo como um todo. Além, de ser necessária uma sessão de conscientização com os colaboradores que irão trabalhar diretamente com as pessoas com TEA pra entenderem o que é o autismo e depois explicar sobre as estratégias específicas que irão beneficiar o funcionamento daquela pessoa, envolvendo como ela irá funcionar melhor no ambiente de trabalho. Deve-se lembrar de que há pessoas que tem hipersensibilidade à luz, outras ao som, outras necessitam de um *checklist* pra iniciar a atividade. Essas estratégias são realizadas e o resultado final acaba por beneficiar a equipe como um todo, incluindo pessoas com outros tipos de limitações.

Ou seja, o que a empresa faz para melhor atender as pessoas com TEA acarreta também em benefícios indiretos para a organização como um todo, seja no sentido de ter um espaço adaptado para pessoas com algum tipo de deficiência, seja ter gestores mais sensíveis e preparados para lidarem com diversos estilos de profissionais e outros (LÓPEZ; KEENAN, 2014). O gestor, ao ter que supervisionar um profissional com TEA, naturalmente terá que lidar com o diferente. Isto cria oportunidade para desenvolver novas habilidades de relacionamento interpessoal e supervisão de equipe que, por sua vez, podem ser utilizadas com outros profissionais da empresa que eventualmente necessitam deste olhar individualizado e humano, como funcionários PcDs. Tal evidência é encontrada no relato de outra gestora, a qual considerou o processo de inserção do profissional como um ganho para a comunicação, gerando um diferencial para a empresa, apesar de no início não ter sido um processo fácil.

[...] o correto seria nos comunicarmos assim com qualquer pessoa, levando em consideração a recepção do outro e não só a nossa forma de verbalizar

aquilo. Assim nós nos conscientizamos mais dessa nossa necessidade de uma forma geral também empresa. (RIO GRANDE DO SUL, 2016)

[...] nós estamos muito orgulhosos deste processo, nós sabemos que não foi fácil, mas foi e tem sido muito gratificante pelo resultado, pelo crescimento dele e nosso também, da área em si e da empresa, nós vimos que isso causou um diferencial muito grande na empresa. (RIO GRANDE DO SUL, 2016)

De fato, uma das barreiras do processo é que “a organização tende a encontrar padrões de homogeneidade e a não querer algo que fuja a sua norma”, de acordo com a Gestora 1. Isto dificulta a inclusão e retenção de pessoas que rompem com os padrões tradicionais. Entretanto, em um mundo onde é preciso se reinventar e inovar, “a organização que não seguir a linha da diversidade pode ficar para trás, porque a empresa tem que estar se renovando no mercado”, disse a Gestora 4.

Nesse contexto, quanto mais às empresas tiverem profissionais com diversos estilos de pensar, sendo o autista leve como mais uma das possibilidades de contratação para as empresas, tal fato pode agregar valor à estratégia organizacional (HAGNER; COONEY, 2005). Além do fato de que o autista leve, apesar de todas as suas dificuldades já citadas, em pesquisa realizada por Hagner e Cooney (2005) era frequentemente referenciado por seus supervisores como um funcionário “acima da média” e para 5 participantes da amostra, os supervisores disseram adjetivos ainda mais positivos, como “maravilhosos”, “excelentes” e “fantásticos”.

Importante ressaltar que as percepções dos funcionários sobre as ações estratégicas de responsabilidade social corporativa são impactadas pelas políticas e valores éticos organizacionais (VITELL; PAOLILLO; THOMAS, 2003). Desta forma:

**Proposição 6: Quanto maior for a adequação das necessidades de relações interpessoais das pessoas com TEA ao grupo, maior a probabilidade**

**da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.**

#### **4.1.4 Adequação dos profissionais com TEA à organização**

##### **4.1.4.1 Congruência entre os valores dos profissionais com TEA e a organização**

Outro fator que restringe a contratação de pessoas com TEA é o preconceito, muitas vezes, oriundo da falta de conhecimento sobre o TEA, da falta de discussões sobre o autismo. Conforme um gestor no Rio Grande do Sul: “Talvez o mais difícil tenha sido muito mais quebrar os nossos estereótipos do que o processo de inserção em si. [...] nós tínhamos um estereótipo muito equivocados por falta de conhecimento” (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

Geralmente, quando o assunto é a contratação de pessoas PcDs, incluindo o autismo, o discurso padrão dos diretores de empresa é: “Não quero ninguém da APAE, ninguém que seja deficiente mental. Vamos procurar alguém que só falte um dedo ou alguma coisa assim física”, disse a gestora 7. Como no Brasil o assunto é pouco discutido, sobretudo, as questões do mercado de trabalho (LEOPOLDINO, 2015), ainda há associações errôneas do TEA como uma deficiência mental e não se conhece os possíveis benefícios que estes profissionais podem agregar às empresas. Vale ressaltar que na nova nomenclatura o TEA é classificado como um transtorno do neurodesenvolvimento (APA, 2013).

Ou seja, não tem havido uma congruência de valores entre os profissionais com TEA e a organização, considerando que valor pode ser “um princípio analógico implícito construído a partir de julgamentos sobre a capacidade das coisas, pessoas, ações e atividades para permitir a melhor vida possível” (ROHAN, 2000. p. 270). O

autista, independentemente do seu diagnóstico, é uma pessoa como qualquer outro ser humano e merece ser tratado com dignidade e respeito (LORENZ et. al; 2016) LEOPOLDINO, 2015; 2016). Aliás, como diz a gestora 4: “se as pessoas conseguirem ter uma visão para além do diagnóstico, conseguirão aproveitar o que estes profissionais tem de melhor e o que pode ser agregado para as empresas”. Ou seja, uma visão empresarial que consiga aproveitar as potencialidades ao invés do dar foco às fraquezas (HEINITZ et al., 2015). Até porque a responsabilidade social corporativa é um conceito baseado em valores (SILTAOJA, 2006).

Contudo, alguns resultados mostram que há dois sistemas de valores nas organizações – valores referentes à identidade corporativa (missão, visão e valores) e valores referentes à responsabilidade social corporativa. Desta forma, as organizações desconectam as ações socialmente responsáveis da estratégia corporativa, e os motivos podem ser a cultura sociopolítica nacional do segmento que fazem parte e mesmo a falta de coordenação entre os principais atores da organização. Agem somente voltadas para as ações societárias (SCHMELTZ, 2014). Assim:

**Proposição 7: Quanto menor for a congruência entre os valores das pessoas com TEA e a organização, menor a probabilidade da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.**

#### 4.1.4.2 Compatibilidade entre a infraestrutura e o suporte organizacionais e as necessidades dos profissionais com TEA

A falta de infraestrutura adequada da empresa demonstra ser um fator restritivo para a contratação dos autistas em empresas. Segundo a gestora 1, “a

empresa somente realiza adaptações de menor custo e que são menos trabalhosas”. Tal fato é reforçado por López e Keenan (2014), em que a incapacidade da empresa em realizar ajustes no ambiente de trabalho é uma das principais barreiras para contratação de pessoas com TEA. Violante e Leite (2011) também constatam que empresas priorizam a contratação de pessoas cujos déficits não exigem modificações estruturais no ambiente de trabalho. Poucos foram os empregadores que forneciam as adaptações e acomodações necessárias para os autistas (BALDWIN; COSTLEY; WARREN, 2014). Esse aspecto dificulta a inserção desses profissionais no mercado de trabalho, bem como influencia o processo de retenção deles, acarretando no encerramento da relação de trabalho de forma prematura (JACOB et al., 2015).

Em relação às entrevistas do processo de recrutamento e seleção, nota-se que é preciso de uma série de particularidades para o melhor aproveitamento do indivíduo com TEA (GAL; LANDES; KATZ, 2015). De fato, para muitos indivíduos com autismo a entrevista exigida nos usuais processos de recrutamento é um dos desafios para a empregabilidade. Para lidar com este problema, a divulgação de informações sobre TEA nos diversos meios de comunicação pode ajudar no seu processo de inserção no mercado de trabalho. Tal aspecto é evidenciado no relato da gestora 4:

[...] muitas pessoas com autismo consideram a entrevista como uma das principais barreiras para a contratação. Isso devido ao histórico de muitas tentativas de entrevista de trabalho sem sucesso, às vezes sem saber o que está errado. Por isso, é importante divulgar informações sobre TEA para que quanto mais às pessoas tenham acesso à informação mais oportunidades surjam para as pessoas com autismo.

Em pesquisa realizada sobre as barreiras para a empregabilidade do autista, López e Keenan (2014) e Gal, Landes e Katz, (2015) possuem constatações similares ao da Gestora 4 no tocante a entrevista ser uma das barreiras

predominantes para a empregabilidade. Neste aspecto, é interessante levantar a discussão que o despreparo dos recrutadores e a não utilização de técnicas adequadas de entrevista pode acentuar a barreira da entrevista (LÓPEZ; KEENAN, 2014). Isso porque, o recrutador caso não tenha um mínimo conhecimento em autismo e domínio em como extrair informações deste público poderá fazer avaliações imprecisas e deixar de enxergar os pontos positivos destes profissionais. Por este motivo que é recomendado a figura de um “apoiador” em casos de necessidade, com a finalidade de fazer a interlocução entre o entrevistador e a pessoa com TEA (NATIONAL AUTISTIC SOCIETY, 2016).

Many people with autism perform much better in interviews if they have a supporter with them. This person can act as a go-between to ease communication between the interviewer and the candidate, rewording any unclear questions for the candidate and helping them understand exactly what the interviewer wants. This does not only benefit the candidate: it can also help employers understand what the candidate has to offer” (NATIONAL AUTISTIC SOCIETY, 2016, p. 9).

Por isso:

**Proposição 8: Quanto menor for compatibilidade entre a infraestrutura e o suporte organizacionais e as necessidades das pessoas com TEA, menor a probabilidade da organização de incorporar contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.**

#### 4.1.4.3 Compatibilidade entre a preparação dos gestores e as necessidades dos profissionais com TEA

Um fator restritivo para a compatibilidade entre os gestores e os profissionais com TEA envolve o desconhecimento dos gestores em relação ao que é o autismo. Nas entrevistas, uma gestora relatou que supervisionava uma colaboradora com “Asperger” (autismo leve). Entretanto, ao descrever as características pessoais,

cargo que ocupa na empresa e projetos que a profissional realiza na empresa, o pesquisador ficou curioso em conhecê-la pessoalmente. Tratava-se de uma pessoa com extrema habilidade social e de comunicação, não tendo nenhuma das dificuldades típicas das pessoas com TEA, como déficits na comunicação social, dificuldade com mudança de rotina, fala estereotipada, interesses fixos, hiper ou hiporreatividade a estímulos sensoriais e outros. Como a gestora disponibilizou os documentos de contratação da profissional, na entrevista foi constatada que a profissional era portadora de outra patologia e não se tratava de um caso de TEA.

Em pesquisa realizada por Stankova e Trajkovski (2010) foi constatado que 84,8% dos empregadores não têm qualquer conhecimento sobre o autismo e 74,2% dos colaboradores não sabia que é o autismo. E, a maior parte dos empregadores e colaboradores que sabia o que era autismo, tinha a visão de pessoas que “vivem em seu próprio mundo”, possuem retardo mental e movimentos estereotipados. Tal conjectura acaba por dificultar a contratação e retenção de pessoas com TEA no mercado, uma vez que o desconhecimento faz com que não seja realizada nenhuma adaptação no ambiente de trabalho e estratégia para facilitar sua retenção como as descritas por Hagner e Cooney (2005).

Posto isto, informar aos gestores o que é o “autismo” e tudo aquilo que engloba inserção no mercado de trabalho é um elemento chave. Diante do exposto:

**Proposição 9: Quanto menor for a congruência entre preparação do gestor em relação ao TEA e as necessidades das pessoas com TEA, menor a probabilidade da organização de incorporar contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.**

#### 4.1.4.4 Compatibilidade entre os processos organizacionais e as necessidades dos profissionais com TEA

Finalmente, outro elemento que impacta no processo de retenção de pessoas com TEA é a formalização organizacional. Para os gestores de uma multinacional, ainda existe uma formalização e um modelo organizacional com muitas regras que dificultam a flexibilização dos processos no tocante às adaptações necessárias. Segundo Burns e Stalker (1961) apud Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) em modelos de gestão de empresas mecanicistas os processos organizacionais são mais rígidos, tendo uma maior padronização dos processos organizacionais com pouca flexibilidade, como ocorre, geralmente, em multinacionais. Nesse contexto, o processo de adaptação e retenção de um profissional com TEA pode ter maior resistência pela dificuldade da empresa em flexibilizar os processos e romper com as regras estabelecidas. Já em empresas orgânicas, como acontece em empresas de tecnologia, há uma menor padronização dos processos e há maior possibilidade de flexibilização dos processos. Os relatos abaixo ilustram a formalização organizacional:

[...] a questão do trato social, da forma como você vai pedir e aquela formalização toda das coisas que acaba se perdendo no meio, não é bem por aí". (RIO GRANDE DO SUL, 2016)

[...] pois nós temos um modelo, indústria é muito cheia de regras, então às vezes você tem que se flexibilizar para conseguir cumprir, inclusive em um ambiente tão rígido como esse. (RIO GRANDE DO SUL, 2016)

Importante ressaltar que a estratégia de responsabilidade social deve estar integrada e alinhada com os processos e valores da empresa. A desconexão entre estes elementos pode causar vulnerabilidade para a organização (FERGUS, 2015).

Logo:

**Proposição 10: Quanto menor for a congruência entre os processos organizacionais e as necessidades das pessoas com TEA, menor a probabilidade da organização de incorporar contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.**

A seguir, no Quadro 3, é apresentado um resumo dessa discussão.

Fatores		Proposições
<b>Adequação dos profissionais com TEA ao emprego/cargo</b>	Adequação das competências dos profissionais com TEA ao emprego/cargo	Proposição 1: Quanto maior for a adequação das competências, habilidades e atitudes dos profissionais com TEA ao emprego/cargo, maior a probabilidade da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.  Proposição 2: Quanto menor for a adequação das competências, habilidades e atitudes dos profissionais com TEA ao emprego/cargo, menor a probabilidade da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.
	Adequação dos desejos e preferências dos profissionais com TEA ao emprego/cargo	Proposição 3: Quanto menor for a adequação dos desejos e preferências dos profissionais com TEA ao emprego/cargo, menor a probabilidade da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.
	<b>Adequação dos profissionais com TEA ao supervisor</b>	
<b>Adequação dos profissionais com TEA ao grupo</b>	Adequação das restrições interpessoais dos profissionais com TEA ao grupo	Proposição 5: Quanto maior for a adequação das restrições sociais dos profissionais com TEA ao grupo, maior a probabilidade da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.
	Adequação das necessidades de relações interpessoais dos profissionais com TEA ao grupo	Proposição 6: Quanto maior for a adequação das necessidades de relações interpessoais das pessoas com TEA ao grupo, maior a probabilidade da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.

<b>Adequação dos profissionais com TEA à organização</b>	Congruência entre os valores dos profissionais com TEA e a organização	Proposição 7: Quanto menor for a congruência entre os valores dos profissionais com TEA e a organização, menor a probabilidade da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.
	Compatibilidade entre a infraestrutura e o suporte organizacionais e as necessidades dos profissionais com TEA.	Proposição 8: Quanto menor for compatibilidade entre a infraestrutura e o suporte organizacionais e as necessidades dos profissionais com TEA, menor a probabilidade da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.
	Compatibilidade entre a preparação dos gestores e as necessidades dos profissionais com TEA.	Proposição 9: Quanto menor for a congruência entre preparação do gestor em relação ao TEA e as necessidades dos profissionais com TEA, menor a probabilidade da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.
	Compatibilidade entre os processos organizacionais e as necessidades dos profissionais com TEA	Proposição 10: Quanto menor for a congruência entre os processos organizacionais e as necessidades dos profissionais com TEA, menor a probabilidade da organização de incorporar a contratação desses profissionais às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa.

Quadro 3: Resumo das proposições.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## Capítulo 5

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa de cunho qualitativo identificou e discutiu, à luz da Teoria da Adequação da Pessoa ao Ambiente, os fatores contributivos e restritivos às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa, ao longo de um processo de contratação e retenção de pessoas com TEA nas organizações.

Uma das reflexões que emergem deste contexto é que se trata de uma situação complexa e recente (LEOPOLDINO, 2015; 2016), sendo que os atores sociais envolvidos – governo, empresa, assistentes sociais – ainda estão aprendendo a operacionalizar esse processo. Ainda há muito desconhecimento sobre a temática, sobretudo no Brasil.

Embora alguns profissionais com TEA, principalmente os classificados como grau leve, tenham potencial de inserir e apoiar a estratégia organizacional de RSC, sobretudo, em virtude das habilidades diferenciadas, os profissionais de Recursos Humanos e demais envolvidos, ainda encontram barreiras para explorar tal oportunidade. É preciso ainda sensibilizar e desmistificar para os gestores o que o autista é capaz de fazer com qualidade para que mais empresas venham a incorporar em sua estratégia organizacional a inclusão destas pessoas.

Nota-se, também, que é preciso compatibilizar as necessidades dos profissionais com TEA com a organização, com o emprego/cargo, com o supervisor e com o grupo para que mais empresas venham incorporar, com segurança, na sua estratégia organizacional a contratação deste grupo de pessoas. A relação positiva entre estas dimensões sugere maior possibilidade da organização em realizar ações

estratégicas de Responsabilidade Social Corporativa, enquanto que a relação negativa sugere o oposto. Em contexto de congruência, as organizações podem assegurar seus objetivos econômicos de produtividade/lucro enquanto oferecem oportunidades de trabalho a um grupo que se encontra socialmente vulnerável.

Destaca-se, também, que incluir autistas no mercado de trabalho não é sinônimo de filantropia, uma vez que há profissionais inclusos no TEA que podem apoiar a estratégia organizacional e promover benefícios tangíveis a organização. Entretanto, há profissionais com TEA que devido à gravidade da sua condição ainda não conseguem se adequar aos pré-requisitos exigidos pelo mercado de trabalho. Tal conjectura deve ser um elemento de debate para novas discussões de políticas públicas e cidadania, uma vez que a empregabilidade é um fator que influencia diretamente na qualidade de vida e dignidade de um indivíduo (HOWLIN; MOSS, 2012).

Esta pesquisa contribui para o avanço do conhecimento e para o debate de uma área incipiente na literatura nacional e internacional, principalmente, no campo de gestão de recursos humanos, ao conectar a Teoria da Adequação Pessoa-Ambiente e a Responsabilidade Social Corporativa com as necessidades das pessoas com TEA.

Este estudo também pode auxiliar a instrumentalizar a gestão de recursos humanos no tocante às melhores práticas no processo de contratação e retenção para profissionais TEA, bem como alertar sobre os possíveis fatores restritivos envolvidos. Tal fato pode ser importante para as organizações desenvolverem políticas que se adequem a estes profissionais, e, conseqüentemente, aumentarem o sucesso na empregabilidade.

O estudo sugere dez proposições, que quando testadas em pesquisas quantitativas, podem auxiliar as empresas no processo de tomada de decisão em relação à contratação deste grupo. Tal conjectura pode acarretar em benefícios tangíveis para ambas as partes. De um lado os profissionais com TEA, que na atualidade possuem poucas oportunidades de trabalho e podem vir a ter maior espaço nas organizações. Por outro lado, as organizações podem vir a se beneficiar deste grupo por sua integração às ações de RSC.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se a amostra de entrevistados, que não permite uma generalização dos resultados. Uma das dificuldades do processo de pesquisa foi em encontrar profissionais que tenham conhecimento e experiência com a empregabilidade de pessoas com TEA, possivelmente por ser tema incipiente no país. Além disso, há muita resistência dos gestores de outras áreas de atuação, como da administração, em conceder entrevistas sobre o assunto. Uma das hipóteses para esta resistência pode ser o desconhecimento sobre o tema.

Apesar da resistência dos gestores já citada, seria importante em pesquisas futuras contemplar com uma amostra maior e com mais relatos de empregadores sobre a experiência com profissionais autistas. Outra sugestão consiste em realizar pesquisas a partir da visão desses profissionais quanto aos fatores discutidos nessa pesquisa. Saber a opinião dos autistas em relação a tais fatores é também um elemento importante para melhorar as condições de trabalho e ajudar as empresas a traçarem novas estratégias de retenção para este grupo. Ademais, com os avanços nas práticas de diagnóstico o número de pessoas com TEA tende a aumentar (JACOB et al., 2015) e, possivelmente, as empresas terão que lidar futuramente com este profissional, sendo necessário um conhecimento de como gerir e aproveitar o máximo do desempenho destes sujeitos. Outra sugestão é realizar pesquisas à luz

da teoria de Adequação da Pessoa-Ambiente para outros grupos que se encontram em situação vulnerável, como cegos, surdos e pessoas com deficiência intelectual.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. **Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fifth Edition (DSM-V)**. Arlington, VA: American Psychiatric Association, 2013.

BAHIA, M. S; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 17, n. 54, p. 439-461, 2010.

BALDWIN, S., COSTLEY, D., AND WARREN, A. Employment activities and experiences of adults with high-functioning autism and Asperger's disorder. **Journal of Autism and Developmental Disorders**, v. 44, p. 2440- 2449, 2014.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S.; KORSCHUN, D. Using corporate social responsibility to win the war for talent. **MIT Sloan management review**, v. 49, n. 2, 2008.

BRANCO, M. C.; RODRIGUES, L. L. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. **Journal of Business Ethics**. v.69, p. 111–132, 2006.

BRASIL. Decreto n. 3.298. Regulamenta a Lei 7.853 de 24 de outubro de 1989, que dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 21 dez. 1999.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012. Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtornos do Espectro Autista. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: Brasília, DF, 27 dez. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.742. Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: Brasília: DF, 7 dez. 1993.

BRITE, R; NUNES, F; SOUZA, D. Labor inclusion of individuals with disabilities: Managers' conceptions as a contributing factor. **Work**, v.50, p.553–561, 2015.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. **Organizational Dynamics**. v. 44, p. 87-96, 2015.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CIMERA, R.; BURGESS, S. Do adults with autism benefit monetarily from working in their communities? **Journal of Vocational Rehabilitation**. v.34. p.173–180, 2011.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática (2 ed.). Porto Alegre: Bookman. 2011.

EDWARDS, J.R. Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. In: C.L. COOPER; I.T. ROBERTSON (eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v.6, p.283-357, 1991.

FERGUS, A. H. Corporate social responsibility an open systems perspective. **Academy of Strategic Management Journal**, v.14, n.2, 2015.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLORES, G. J. **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N.; BARNETT, M. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business and Society Review**, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FONSECA, F. E. A convergência entre a proteção ambiental e a proteção da pessoa humana no âmbito do direito internacional. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 50, n. 1, p. 121-138, 2007.

FREY, B. **Not just for the money**: an economic theory of personal motivation, Cheltenham, Edward Elgar, 1997.

GAL, E.; LANDES, E.; KATZ, N. Work performance skills in adults with and without high functioning autism spectrum disorders (HFASD). **Research in Autism Spectrum Disorders**, v. 10, p.71-77, 2015.

GIARELLI, E., RUTTENBERG, J., & SEGAL, A. Bridges and barriers to successful transitioning as perceived by adolescents and young adults with Asperger Syndrome. **Journal of Pediatric Nursing**, v.28, p. 563-574, 2013.

GLAVAS, A.; KELLEY, K. The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. **Business Ethics Quarterly**, v.24, n.2, p.165-202, 2014.

GREENING, D. W.; TURBAN, D. B. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. **Business and Society**, v. 39, n. 3, p. 254-280, 2000.

HAGNER D., COONEY B.F. "I do that for everybody": supervising employees with autism. **Focus on Autism and Other Developmental Disabilities**, v. 20, n. 2, p. 91-7, 2005.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

HAM, W.; MCDONOUGH, J.; MOLINELLI, A.; SCHALL, C.; WEHMAN, P. Employment supports for young adults with autism spectrum disorder: two case studies. **Journal of Vocational Rehabilitation**, v.40, p.117-124, 2014.

HENDRICKS, D. Employment and adults with autism spectrum disorders: challenges and strategies for success. **Journal of Vocational Rehabilitation**, v.32, p.125–134, 2010.

HILLIER, A.; CAMPBELL, H.; MASTRIANI, K.; IZZO, M. V; TUCKER, K. A.; CHERY, L.; BEVERSDORF, Q. D. Two-year evaluation of a vocational support program for adults on the autism spectrum. **Career Development for Exceptional Individuals**, v. 30, p. 35–47, 2007.

HOWLIN, P., ALCOCK, J.; BURKIN, C. An 8-year follow-up of a specialist supported employment service for high-ability adults with autism or Asperger syndrome. **Autism**, v.9, n. 5, p. 533–549, 2005.

HOWLIN, P.; MOSS, P. Adults with autism spectrum disorders. **Canadian Journal of Psychiatry**, v.57, n.5, p.275–283, 2012.

JACOB, A; SCOTT, M; FALKMER, M; FALKMER, T. The Costs and Benefits of Employing an Adult with Autism Spectrum Disorder: A Systematic Review. **PLoS ONE**, v. 10, n. 10. p. 1-15. 2015.

JARBRINK, K.; KNAPP, M. The economic impact of autism in Britain, **Autism**, v. 5, n.1, p. 7–22, 2001.

JOHNSON, D, T; JOSHI, A. Dark Clouds or Silver Linings? A Stigma Threat Perspective on the Implications of an Autism Diagnosis for Workplace Well-Being. **Journal of Applied Psychology**. v.101, n. 3, p. 430–449. 2016.

KRISTOF, A.L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, v.49, n.1, p.1-49, 1996.

KRISTOF-BROWN, A.L.; ZIMMERMAN, R.D.; JOHNSON, E.C. Consequences of individuals fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person group, and person supervisor fit. **Personnel Psychology**, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005.

LEE, G; CARTER, E. Preparing transition-age students with higher functioning autism spectrum disorders for meaningful work, **Psychology in the Schools**, v.49, n.10, p. 988-1000, 2012.

LEOPOLDINO, C. B. A Rede de Atores Brasileiros Relacionados ao Autismo. IN: ADM2016 - CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA - DA CRISE À OPORTUNIDADE, 2016, Natal. **Anais...** do ADM2016 - Congresso Internacional de Administração, 2016.

LEOPOLDINO, C. B. Inclusão de autistas no mercado de trabalho: uma nova questão de pesquisa. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 9, n. 22, p. 853-868, Jan/Abr, 2015.

LIU, B; LIU, J; HU, J. Person-organization Fit, Job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the Chinese public sector. **Social Behavior And Personality**, v.38, n.5, p.615-626, 2010.

LIU, K. P.Y.; WONG, D.; CHUNG, A.C.Y. Effectiveness of a workplace training programme in improving social, communication and emotional skills for adults with autism and intellectual disability in Hong Kong – a pilot study. **Occupational Therapy International**. v. 20, p.198–204, 2013.

LLORE, A. Modeling corporate sustainability strategy. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p.418–425, 2016.

LOPÉZ, B.; KEENAN, L. Barriers to employment in autism: future challenges to implementing the adult autism strategy. **Autism Research Network**, 2014.

LORENZ, T.; FRISCHLING, C.; CUADROS, R.; HEINITZ, K.; Autism and overcoming job barriers: comparing job-related barriers and possible solutions in and outside of autism-specific employment. **PLoS ONE**, p. 1-19, 2016.

MARKEL, S., K.; BARCLEY, A., L. Addressing the underemployment of persons with disabilities: recommendations for expanding organizational social responsibility. **Employ Responsibilities**. v. 21, p. 305–318, 2009.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

MUCHINSKY, P.M.; MONAHAN, C.J. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. **Journal of Vocational Behavior**, v. 31, n.3, p. 268-277, 1987.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Comitê sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência**. Disponível em:

<[http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield\\_generico\\_imagens-filefield-description%5D\\_174.pdf](http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_174.pdf)> Acesso em: 18 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Conheça os novos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU**. Disponível em: <<http://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>> Acesso em: 18 out. 2016.

ORLITZKY, M. Social responsibility and financial performance: Trade-off or virtuous circle? **University of Auckland Business Review**, v.7, n. 1, p. 37-43, 2005.

PARR, A, D; HUNTER, S, T.; LIGON, G, S. Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder. **The Leadership Quarterly**. v.24, p. 608–622, 2013.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, jan, 2011.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, dez. 2006.

RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 545-64, jul/set., 2009.

ROBERTSON, S. M. Neurodiversity, quality of life, and autistic adults: Shifting research and professional focuses onto real-life challenges. **Disability Studies Quarterly**, v.30, n.1, 2010.

ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Livros Studio Nobel, 1993.

SCHALL, C. M. Positive behavior support: supporting adults with autism spectrum disorders in the workplace. **Journal of Vocational Rehabilitation**, v.32, p.109–115, 2010.

SCHMELTZ, L. Identical or Just Compatible? The utility of corporate identity values in communicating corporate social responsibility. **International Journal of Business Communication**. v.51, n.3, p.234–258, 2014.

SCOTT, M.; FALKMER, M.; GIRDLER, S.; FALKMER, T. Viewpoints on factors for successful employment for adults with autism spectrum disorder. **PLoS ONE**, p.1-15, 2015.

SILTAOJA, E. M. Value priorities as combining core factors between CSR and reputation – Qualitative study. **Journal of Business Ethics**, v. 38, p. 91-111, 2006.

SILVA, N; HUTCHESON, J.; WAHL, G. Organizational strategy and employee Outcomes: a person–organization fit perspective. **The Journal of Psychology**, v.144. n.2, p.145–161, 2010.

SLACK, R.; CORLETT, S.; MORRIS, R. Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: a social exchange perspective on organizational participation. **Journal of Business Ethics**, p. 537–548, 2015.

SPECIALISTERNE BRASIL. **O caso da SAP**. Disponível em: ≤ <http://br.specialisterne.com/o-caso-da-sap>>. Acesso em: 06 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Sobre a Specialisterne**. Disponível em: <<http://br.specialisterne.com/sobre-specialisterne/>>. Acesso em: 06 set. 2016.

STANKOVA, T; TRAJKOVSKI, V. Attitudes and opinions of employers, employees and parents about the employment of people with autism in the republic of

macedonia. **Journal of Special Education and Rehabilitation**, v.11, n.3-4, p.16-29. 2010.

TAYLOR, J.; MCPHEETERS, M.; SATHE, N.; DOVE, D.; WARREN, Z. Systematic review of vocational interventions for young adults with autism spectrum disorders. **Pediatrics**. v. 130, n.3, Set, 2012.

TEIXEIRA, M.; MECCA, P.; VELLOSO, L.; BRAVO, B.; RIBEIRO, S. B.; MERCADANTE, T. M.; SILVESTRE, C; Literatura científica brasileira sobre transtornos do espectro autista. **Revista da Associação Médica Brasileira**, v. 56, n. 5, p. 607-614, 2010.

TOWNSLEY, R.; ROBINSON, C.; WILLIAMS, V.; BEYER, S.; JONES, C. Employment and young people with autistic spectrum disorders: an evidence review. **Welsh Government Social Research**, jun, v.50, 2014.

VIOLANTE, R. R.; LEITE, L. P. A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru, SP. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.14, n.1, p.73-91, 2011.

VITELL, S. J.; PAOLILLO, J. G. P; THOMAS, J. L. The perceived role of ethics and social responsibility: a study of marketing professionals. **Business Ethics Quarterly**, v.3, n. 1, p. 63–86, 2003.

WALSH, L.; LYDON, S; HEALY, O. Employment and vocational skills among individuals with autism spectrum disorder: predictors, impact, and interventions. **Review Journal of Autism and Developmental Disorders**. v.1, .n.4, p.266-275. 2014.

ZHU, Y.; SUN, Y, L. LEUNG, M, S, A. Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: the role of ethical leadership. **Asia Pacific Journal of Management**. v.31, p.925–947, 2014.