

FACULDADE DAMAS DE INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA EDUARDA CHAVES RAMALHO

**UM ESTUDO SOBRE GESTÃO PARA FUNCIONÁRIOS COM
TRANSTORNO DE DÉFICIT DE ATENÇÃO E HIPERATIVIDADE**

Recife
2020

MARIA EDUARDA CHAVES RAMALHO

**UM ESTUDO SOBRE GESTÃO COM FUNCIONÁRIOS PORTADORES
DO TRANSTORNO DE DÉFICIT DE ATENÇÃO E HIPERATIVIDADE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas de Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Dra. Catarina Rosa e Silva de Albuquerque.

Recife

2020

Catálogo na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB/4-2116

- R165e Ramalho, Maria Eduarda Chaves.
Um estudo sobre gestão com funcionários portadores do transtorno de déficit de atenção e hiperatividade / Maria Eduarda Chaves Ramalho. - Recife, 2020.
42 f.: il. color.
- Orientador: Prof.^a Dr.^a Catarina Rosa e Silva de Albuquerque.
Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2020.
Inclui bibliografia
1. Administração. 2. Transtorno de déficit de atenção. 3. Gestão organizacional. 4. Motivação. I. Albuquerque, Catarina Rosa e Silva de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título
- 658 CDU (22. ed.) FADIC (2020.2-304)

Maria Eduarda Chaves Ramalho

**UM ESTUDO SOBRE GESTÃO COM FUNCIONÁRIOS PORTADORES
DO TRANSTORNO DE DÉFICIT DE ATENÇÃO E HIPERATIVIDADE**

Defesa Pública em Recife, 17 de dezembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Professor

Professor Convidado:

Professor Convidado:

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento vai para o único psiquiatra, dentre dezenas procurados por mim, que dispôs algum tempo a esse trabalho, a maior entidade em TDAH do mundo, Dr. Russell Barkley. A você, meu muito obrigada e parabéns pela humildade em atender uma simples estudante de um país distante e assim, ajudar a plantar uma semente sob o olhar dos gestores acerca do TDAH e, também, da neurodiversidade em sua totalidade. Aproveito a oportunidade para também agradecer ao Johan Wiklund, professor, Ph.D. em empreendedorismo na Universidade de Syracuse em Nova Iorque, que prontamente atendeu ao chamado do Dr. Russell e me apoiou cedendo uma bibliografia fascinante. Não poderia deixar de citar a injeção de ânimo que recebi com suas palavras ao definir como louvável alguém no mundo estar pensando sobre o tema! Sinto-me honrada em tê-los, posso dizer que ambos aparecem como fator motivador para conclusão de meu estudo.

À minha família e as pessoas que estiveram ao meu lado nessa caminhada agradeço o apoio e as palavras motivadoras. George Ikeda, meu companheiro de 10 anos, por toda paciência e compreensão em todos os momentos de desespero e desorganização. Obrigada pelo pai incrível que você sempre foi e principalmente pelo apoio dado a nossa filha para que ela pudesse entender esse momento da minha vida. A Maria Fernanda Miyuki, minha amada filha, eu sei o quanto foi difícil me ver estudar e trabalhar tanto. Obrigada por entender e permitir meus momentos de produção. Sua dedicação em tentar se manter quieta, em me ajudar do seu jeitinho e todo amor que recebi, foi lindo filha! Esse trabalho é por nós duas e todos portadores de TDAH. Para que haja maior de compreensão e aproveitamento no meio organizacional. Espero que você alcance essa evolução na gestão empresarial quando for a sua vez ou de sua geração.

Não poderia deixar de agradecer à minha amada mãe, Daniela Chaves, toda minha formação vem de muito suor e sangue, eu sei mãe! Espero ter honrado você e que estejas orgulhosa de quem me tornei. Este agradecimento também se estende a minha inspiradora tia e mentora, Patrícia Chaves, pela compreensão, pelas palavras que me impulsionavam, os conselhos e o colo sempre presentes. E a todas as minhas tias, Carla e Claudia também, pois mesmo de longe estavam torcendo e sempre a postos para me apoiar. Minhas primas amadas, Marília e Natália, obrigada por estarem uma vida inteira ao meu lado incondicionalmente. E nesse momento de tantas dificuldades vocês não permitiram que eu fraquejasse!

Por fim, agradeço a minha orientadora Catarina Rosa e Silva pelo apoio, confiança e paciência. E, através dela, como representante de todo corpo docente, estendo o

agradecimento aos professores por nos proporcionar não apenas conhecimento, mas uma manifestação do caráter e afetividade no processo de formação educacional. Vocês não apenas ensinam, mas nos fazem aprender. Por tanto, e para tanto, a palavra mestre está longe de fazer justiça aqueles que mesmo sem eu nominar, terão meus eternos e sinceros agradecimentos.

RESUMO

Dada a prevalência relativamente alta do Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) na população adulta e a escassez de pesquisas relacionadas ao seu impacto no ambiente organizacional, faz-se necessário investigar os desafios que esse transtorno representa para a vida profissional do indivíduo e possíveis estratégias para superá-los. Dessa forma, o objetivo principal deste estudo foi investigar a percepção de indivíduos com TDAH sobre seu ambiente de trabalho, de forma a compreender suas principais dificuldades e motivações e detectar fatores prejudiciais à sua produtividade. Para tanto, foi aplicado um questionário de 23 perguntas descritivas e de múltipla escolha a 40 indivíduos adultos diagnosticados com TDAH. As respostas foram analisadas de forma qualitativa e quantitativa (através de análise de frequência). A maioria dos participantes se declarou interessada pelo seu trabalho, mas muitos relataram sentir-se desmotivados e procrastinar. A desmotivação relatada pela maioria dos participantes pode estar associada à maior dificuldade de pessoas com o transtorno em se manterem interessadas na mesma tarefa por um longo período. No entanto, recomenda-se a realização de estudos futuros comparando indivíduos com e sem TDAH, assim como a influência do tratamento e o perfil de liderança na motivação do funcionário.

Palavras-chave: Transtorno de Déficit de Atenção. Gestão Organizacional. Motivação.

ABSTRACT

Given the relatively high prevalence of Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD) in the adult population and the scarcity of research related to its impact on the organizational environment, it is necessary to investigate the challenges that the disorder represents for the individual's professional life and possible strategies to overcome them. Thus, the main objective of this study was to investigate the perception of individuals with ADHD about their work environment, to understand their main difficulties and motivations and to detect factors detrimental to their productivity. For that, a questionnaire of 23 descriptive and multiple-choice questions was applied to 40 adult individuals diagnosed with ADHD. The responses were analyzed in a qualitative and quantitative way (through frequency analysis). Most participants said they were interested in their work, but many reported feeling unmotivated and procrastinate. The demotivation reported by most participants may be associated with greater difficulty for people with the disorder to remain interested in the same task for a long period. However, it is recommended to conduct future studies comparing individuals with and without ADHD, as well as the influence of treatment and leadership profile on the employee's motivation.

Keywords: Attention Deficit and Hyperactivity Disorder. Organizational Management. Motivation.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1: Respostas às questões relacionadas aos aspectos motivacionais	25
Figura 1: Porcentagem dos participantes em relação ao envolvimento com as atividades laborais.	26
Figura 2: Distribuição dos fatores que mantém o indivíduo no trabalho.....	27
Figura 3: Análise de depoimentos e questões discursivas.....	28

LISTA DE ABREVIACOES

ABDA - Associação Brasileira de Déficit de Atenção

TDAH - Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade

DSM-V - Quinto Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 O TRANSTORNO DE DÉFICIT DE ATENÇÃO E HIPERATIVIDADE (TDAH)	14
2.1.1 Panorama geral do TDAH	14
2.1.2 Comprometimento funcional em indivíduos com TDAH	16
2.1.3 O TDAH no contexto organizacional	17
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.2.1 Motivação no contexto organizacional	19
2.2.3 A Teoria da Atividade e o desenvolvimento pessoal no ambiente trabalho	20
2.2.2 Estilos de liderança	21
3 MÉTODO	22
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32
ANEXO A	34
ANEXO B	35
APÊNDICE	36

1 INTRODUÇÃO

No cenário cada vez mais competitivo enfrentado pelas empresas na atualidade, os funcionários são uma peça-chave para promover o diferencial da organização (CAMPOS, 2013; STEWART, 1998). Para se manterem no mercado, as empresas precisam incentivar a inovação e acompanhar o ritmo das mudanças (ROBBINS, 2005). Assim, práticas que busquem aprimorar o ambiente organizacional e torná-lo mais motivador são de grande importância para o sucesso da empresa. Isso é um desafio no mundo corporativo, dada a diversidade de perfis, objetivos e habilidades existentes em uma equipe (SILVA, 2014).

Possivelmente, muitas empresas possuem indivíduos com o Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) em seu quadro de funcionários, dado que esse distúrbio acomete cerca de 2,5% da população adulta (APA, 2014). Segundo o Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais (DSM-V), o TDAH é um transtorno do neurodesenvolvimento caracterizado, de forma geral, por dificuldades de atenção, hiperatividade e impulsividade, embora o tipo e a intensidade dos sintomas possam variar. O transtorno é mais frequente entre homens, com uma proporção aproximada de 1,6 indivíduos do sexo masculino para 1 do sexo feminino (APA, 2014).

O TDAH pode se manifestar de diferentes formas e em variáveis intensidades, porém sintomas frequentes incluem dificuldade de concentração, impulsividade, inquietude e desorganização (BARKLEY; BENTON, 2012). Além disso, estudos indicam que alterações nervosas relacionadas ao transtorno podem afetar aspectos motivacionais do indivíduo com TDAH (VOLKOW et al., 2011), embora não tenham sido encontradas pesquisas sobre essa relação no contexto organizacional. Por outro lado, pessoas com o transtorno tendem a apresentar características desejáveis no ambiente empresarial, tais como criatividade, abertura ao novo, raciocínio rápido e, quando motivadas, uma capacidade de concentração intensa e duradoura, denominada hiperfoco (HALLOWELL, 2015; HUPFELD et al., 2019). Assim, embora indivíduos com TDAH possam encontrar problemas na realização de suas tarefas, em determinados contextos, são capazes de apresentar um ótimo desempenho.

Considerando que os funcionários têm papel determinante na performance organizacional, é prudente incentivar estratégias de gestão de pessoas que potencializem seus talentos, especialmente daqueles com TDAH, bem como investir em uma estrutura organizacional inclusiva. No entanto, há uma grande escassez de trabalhos acerca das manifestações desse transtorno no ambiente organizacional e das possíveis estratégias de gestão para promover a inclusão e estimular o potencial desses indivíduos. Dessa forma, o

presente estudo tem como problemática a relação entre os sintomas e o contexto do trabalho e busca contribuir para o conhecimento sobre o tema através da investigação dos fatores e atores prejudiciais ao desempenho e à motivação de indivíduos portadores de TDAH no ambiente de trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA

Diversas pesquisas sobre TDAH vem sendo desenvolvidas na área da saúde, a exemplo de Silva (2014), Rohde et al. (2019) e Barkley (2020). Esses estudos abordam aspectos bioquímicos e fisiológicos, como a diversidade de manifestações do TDAH e seus impactos sobre o funcionamento do indivíduo, e estão situados no campo da psiquiatria e da medicina. No entanto, notou-se uma lacuna expressiva de estudos sobre TDAH na esfera organizacional.

Russell Barkley¹, autoridade em TDAH mundialmente reconhecida, em entrevista concedida à autora desta pesquisa (Anexo A), afirmou desconhecer estudos sobre TDAH na perspectiva organizacional. No entanto, em entrevista também concedida à autora (Anexo B), Johan Wiklund², Ph.D., professor da Universidade de Syracuse, Nova Iorque, enfatizou que alguns estudos sobre TDAH no ambiente organizacional já foram publicados, porém mais voltados à investigação do perfil empreendedor nos portadores desse transtorno do que a aspectos relacionados à motivação e ao ambiente organizacional.

Diante do exposto, é possível concluir que pesquisas e publicações sobre o tema TDAH no ambiente organizacional são escassas, o que reitera a relevância do presente estudo.

¹Russell A. Barkley, médico psiquiatra, Ph.D., uma autoridade reconhecida internacionalmente em transtorno de déficit de atenção e hiperatividade (TDAH) em crianças e adultos, dedica sua carreira a disseminar amplamente informações de base científica sobre o TDAH. Conforme consta em seu site oficial, o Dr. Barkley foi professor de psiquiatria e neurologia do *University of Massachusetts Medical Center* (1985 à 2002) e posteriormente trabalhou como professor de psiquiatria e ciências da saúde na *Medical University of South Carolina* (2003 à 2016), sendo até hoje professor de clínica de Psiquiatria no *Virginia Commonwealth University Medical Center*. Em sua quase aposentadoria, ele continua a dar palestras e desenvolver cursos de educação continuada para profissionais sobre TDAH e transtornos relacionados, bem como dar consultoria em projetos de pesquisa, editar o *Relatório sobre TDAH* e escrever livros, revisões e artigos de pesquisa.

² Johan Wiklund é presidente e professor de empreendedorismo na *Whitman School of Management*, Ph.D., na Universidade de Syracuse em Nova York, USA. Atua também como Professor na *Nord University* na Noruega, Professor Visitante na *Lund University* na Suécia e Ilustre presidente do *RMIT Fulbright Distinguished Chair* em Empreendedorismo e Inovação na Austrália. Seu campo de pesquisa atualmente está no empreendedorismo e saúde mental. Considerado mundialmente uma autoridade líder em pesquisa sobre empreendedorismo.

Acredita-se, ainda, que os resultados deste trabalho poderão contribuir substancialmente para fundamentar estratégias de gestão de pessoas, bem como de configurações estruturais nas organizações.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo foi explorar a percepção de indivíduos com TDAH acerca de seu ambiente de trabalho, suas tarefas e seu envolvimento com a atividade exercida, com foco nos fatores associados à motivação.

1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar como os participantes vivenciam seu ambiente de trabalho no que concerne às características da atividade realizada e outros fatores, como a liderança,
- Apurar como os participantes avaliam o próprio comportamento no ambiente profissional;
- Avaliar a existência de associações entre as possíveis dificuldades enfrentadas no ambiente de trabalho e os sintomas de TDAH.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em três partes. A primeira consiste em uma revisão da literatura sobre o TDAH, com ênfase nos desafios e potencialidades que ele representa no âmbito organizacional.

A segunda apresenta os resultados da pesquisa realizada com adultos diagnosticados com TDAH, que voluntariamente preencheram um questionário sobre sua percepção do ambiente organizacional. O intuito foi avaliar as manifestações do TDAH, os desafios enfrentados por essas pessoas e os fatores motivacionais no ambiente de trabalho.

A terceira parte compõe-se da discussão, a partir da revisão da literatura e dos resultados da pesquisa, e contém reflexões sobre as ferramentas de gestão que podem mitigar

os prejuízos resultantes do transtorno e potencializar as habilidades produtivas de indivíduos com TDAH.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O TRANSTORNO DE DÉFICIT DE ATENÇÃO E HIPERATIVIDADE (TDAH)

Nesse tópico, serão apresentados dados recentes acerca da etiologia, sintomas e prevalência do TDAH, assim como seus desdobramentos na vida adulta, ressaltando a importância das diferenças individuais e da influência do ambiente sobre suas manifestações.

2.1.1 Panorama geral do TDAH

O Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) é, segundo o DSM-V (APA, 2014), caracterizado por alterações neurodesenvolvimentais cujos sintomas mais frequentes são desatenção, impulsividade e agitação. Os indivíduos com o transtorno possuem, de forma geral, um padrão cognitivo complexo, frequentemente disfuncional, que resulta em comportamentos característicos, porém variáveis (SILVA, 2014). É frequente a percepção de que esses indivíduos são “aéreos” e não estão de fato no momento presente. São pessoas que tendem a perder objetos com frequência e falar excessivamente, são impacientes, não têm boa organização e frequentemente encontram dificuldades em concluir atividades ou cumprir prazos (BARKLEY, 2020).

É importante destacar que o TDAH não se trata de uma distração restrita a um determinado momento. Segundo Hallowell (2015), traços de desatenção diferem do transtorno TDAH, uma vez que os primeiros são situacionais, ou seja, influenciados pelas circunstâncias, enquanto o TDAH possui um forte componente genético e se manifesta em diferentes contextos. Assim, a desatenção circunstancial pode ser entendida como o resultado de um esforço para lidar com uma situação estressante, já no TDAH, os eventos de desatenção se manifestam de forma mais geral e impactante na vida do indivíduo.

É consenso entre os estudiosos que, apesar dos diversos achados biológicos, nenhum deles pode ser utilizado unicamente como método diagnóstico. Este deve ser feito através de análise clínica, incluindo a investigação da história pregressa e o estudo comportamental do indivíduo (SILVA, 2014). De maneira sucinta, define-se que “O TDAH é um distúrbio

multifatorial, altamente hereditário, no qual fatores genéticos – por vezes em combinação com fatores ambientais – formam fatores de risco para o aparecimento dos sintomas” (ROHDE et al. 2019, p. 33 e 34, tradução da autora).

Um estudo realizado por Zametkin et al. (1990) atraiu a atenção da comunidade médica mundial ao concluir, através de exames de tomografia cerebral, que na região frontal do cérebro de pessoas com TDAH há uma redução na captação da glicose comparado a pessoas sem o transtorno. Ressalta-se que a glicose é a principal fonte energética das células nervosas e essa característica poderia estar associada ao funcionamento atípico do cérebro na referida região (SILVA, 2014). Posteriormente, neurocientistas dinamarqueses constataram que a diminuição na captação da glicose ocorre mais intensamente e quase predominantemente no hemisfério direito, como Barkley (2020, p. 145) ressalta:

[...]concentrei-me aqui nos casos de desenvolvimento anormal do cérebro. Primeiro, fiz uma revisão dos achados neurológicos referentes a deficiências na química cerebral, baixa atividade em certas regiões do cérebro e imaturidades estruturais ou reduções no tamanho do órgão (regiões cerebrais menores em cinco áreas associadas ao funcionamento executivo).

Barkley (2020) refere-se a pesquisas comparativas entre cérebros típicos e o cérebro TDAH, as quais apresentam vastas evidências de uma estrutura cerebral diferenciada no portador do transtorno. A título de exemplo, ele aponta o estudo realizado pela psiquiatra Eve Valera, que constatou algumas áreas comparativamente menores nos cérebros dos portadores de TDAH, incluindo o cerebelo, esplênio, lado direito do núcleo caudado, hemisfério direito do cérebro e regiões frontais. Além disso, uma pesquisa em particular chamou a atenção ao concluir que sua maturação tem atrasos de dois a três anos, em média. Recomenda-se que “...o caminho a seguir é definir subtipos biologicamente mais homogêneos (biótipos) de TDAH” (ROHDE et al., 2019, p.34, tradução da autora)”. Decerto, existe um funcionamento diferenciado que está relacionado ao lobo frontal do cérebro, sobretudo no hemisfério direito. Essa disfunção, quase sempre, altera o controle dos impulsos e o filtro de estímulos, além de estar relacionada a comportamentos atípicos.

Em relação à prevalência do TDAH, há uma grande variação na literatura, que aponta valores entre 3 e 20% da população (FERREIRA et al., 2019). Essa variabilidade pode estar relacionada à diversidade de manifestações do distúrbio, à heterogeneidade metodológica entre diferentes estudos, ou mesmo a uma tendência a super-diagnosticar o transtorno (FERREIRA et al., 2019). O DSM-V, por sua vez, reporta uma prevalência de TDAH na população adulta em torno de 2.5% (APA, 2014).

Apesar da variabilidade relacionada à prevalência, dados da ABDA (Associação Brasileira do Déficit de Atenção) indicam que apenas 20% dos indivíduos afetados são tratados (ABDA, 2014), o que é um alerta à sociedade e, de especial interesse para este trabalho, aos gestores das organizações. É preciso empreender um esforço para melhor aproveitar o potencial desses indivíduos, dado o tamanho valor do capital intelectual que eles representam.

2.1.2 Comprometimento funcional em indivíduos com TDAH

Historicamente, o TDAH foi considerado uma condição restrita à infância, mas hoje, há vastas evidências de que o transtorno persiste ao longo da vida (HOLST; THORELL, 2020). Apesar de acometer uma parcela significativa da população adulta, pouco se sabe sobre o comprometimento funcional (alterações cognitivas e comportamentais potencialmente prejudiciais à execução das atividades diárias e realização do indivíduo em diferentes áreas da vida) em adultos com TDAH em comparação com outras desordens psiquiátricas, e quais os fatores relacionados à grande variação na intensidade e manifestação dos sintomas (HOLST; THORELL, 2020). No entanto, ainda que nem todos os indivíduos com sintomas de TDAH apresentem algum comprometimento funcional, eles são mais suscetíveis a isso.

Em adultos, o TDAH pode se manifestar de diferentes formas, mas entre os sintomas mais comuns estão a dificuldade de se concentrar por médios e longos períodos, distração, impulsividade, desorganização, pensamentos confusos, impaciência, atividades não concluídas, pouca objetividade, esquecimento frequente, e inquietude mental e física. Esses sintomas aparecem frequentemente e sem controle por parte do portador do transtorno – quando não há intervenções médicas e/ou psicológicas (BARKLEY & BENTON, 2012). Devido a essa sintomatologia, pode-se dizer que:

Os mecanismos subjacentes ao TDAH são complexos e podem ser definidos em diferentes níveis. Os déficits cognitivos geralmente fazem parte do distúrbio, mas nem sempre, e incluem problemas no funcionamento executivo, processamento de recompensas, déficits de tempo, vários aspectos da regulação e orientação atencional, processos perceptivos, regulação da excitação e variabilidade do tempo de reação (ROHDE et al. 2019, p.34, tradução da autora).

Segundo Saboya et al. (2007), a funcionalidade em portadores de TDAH é mais impactada na função executiva, relacionada à volição, planejamento, ação intencional e desempenho efetivo ou controle funcional. Os autores complementam que a volição está

relacionada à decisão e determinação de objetivos; o planejamento está baseado na organização e estipulação de estratégias para alcançar metas; a ação intencional refere-se à concretização dessas estratégias, e por fim, o desempenho efetivo relaciona-se à percepção e controle dos próprios comportamentos.

Uma vez que indivíduos com TDAH tendem a adiar ou oscilar entre diferentes tarefas sem completá-las (sobretudo as que requerem maior atenção), buscar novidades continuamente, distrair-se com facilidade, e apresentar baixa tolerância à frustração e críticas, conclui-se que seu funcionamento executivo pode encontrar-se prejudicado, o que está diretamente relacionado ao sucesso profissional (SABOYA et al., 2007). Por exemplo, em um estudo recente com 95 adultos (dos quais 50 diagnosticados com TDAH), os pesquisadores observaram que apenas 38% das pessoas acometidas pelo TDAH trabalhavam em tempo integral (HOLST; THORELL, 2020). Assim, esses indivíduos apresentaram menor taxa de emprego em relação a adultos sem o transtorno.

Em suma, as dificuldades enfrentadas pelos adultos com TDAH frequentemente estão associadas a prejuízos no funcionamento executivo, o que afeta diretamente sua vida profissional. No entanto, existem aspectos positivos e potencialidades do TDAH que podem ser estimulados através de uma gestão de pessoas eficiente, tema abordado nos próximos tópicos.

2.1.3 O TDAH no contexto organizacional

Em um relevante estudo sobre TDAH no contexto organizacional na América do Norte, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 125 adultos jovens portadores do transtorno (LASKY et al., 2016). Os entrevistados não tinham escala pré-definida de respostas, podendo responder com suas palavras às perguntas relacionadas ao trabalho. O primeiro fato a ser destacado é que foram identificados trechos em que os indivíduos traziam uma percepção dos seus sintomas vinculada aos contextos de trabalho. Uma verificação feita por outro pesquisador, não identificado no estudo, indicou 88% de concordância nos relatos desses entrevistados, demonstrando haver conexão entre a manifestação dos sintomas e o ambiente organizacional.

Os dados levantados nessas entrevistas revelaram que alguns entrevistados, vendo parte desses sintomas como uma consequência do contexto, passaram a atribuí-los ao interesse ou motivação no trabalho. Um dos relatos é dado por uma mulher que, no período

escolar, não era capaz de se concentrar, já no curso superior alegou que não possuía mais o problema, por estar onde escolheu. Outra entrevistada contou que recebeu o diagnóstico de TDAH, e que, naquele momento, foi informada de que não conseguiria sustentar a atenção concentrada por longos períodos. Entretanto, ela argumentou que quando se trata de um objeto do seu interesse, consegue utilizar a atenção sustentada. O relato de um *chef* de cozinha também se mostrou interessante - ele ressaltou que durante toda a sua vida, nada havia despertado seu interesse, até descobrir o universo da culinária (LASKY et al., 2016). Esses relatos demonstram que o contexto – ambiente, interesse intrínseco, dentre outros – pode interferir na motivação e conseqüentemente na capacidade e/ou qualidade da produção de um indivíduo com TDAH.

Segundo Hallowel (2015), indivíduos com o transtorno possuem habilidades bastante úteis em determinados contextos. Por exemplo, essas pessoas tendem a ser criativas, intuitivas, abertas a novas possibilidades, têm raciocínio rápido e são capazes de focar completamente em uma tarefa quando se sentem motivadas. Infelizmente, grande parte dos portadores do TDAH não são diagnosticadas. O estudo realizado por Lasky et al. (2016) mostra a importância da utilização de testes diagnósticos dentro das organizações, sobretudo considerando que somente 20% dos portadores de TDAH são de fato tratados (ABDA, 2014).

Em conclusão, do ponto de vista organizacional, é interessante que indivíduos com TDAH sejam direcionados para setores em que suas potencialidades, tais como criatividade e dinamismo, possam ser aproveitadas. Paralelamente, eles devem buscar tratamento médico para manejo dos aspectos negativos do transtorno, como dificuldades na finalização de tarefas, impulsividade e procrastinação. Além disso, é de grande importância que tanto o indivíduo como os colegas de trabalho e gestores entendam que o TDAH não é uma deficiência de caráter, mas uma condição que traz consigo características positivas e negativas, as quais, com orientação médica, podem ser amenizadas (HALLOWELL, 2015). Isso leva à uma reflexão sobre a importância de se identificar fatores motivacionais e alocar corretamente os indivíduos dentro de uma organização.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

2.2.1 Motivação no contexto organizacional

A motivação é frequentemente associada ao termo ‘envolvimento do funcionário’, como discutido por McShane e Glinow (2014). Segundo os autores, embora sua definição seja controversa, esse termo pode ser entendido como a motivação emocional e cognitiva do indivíduo, que o leva a se esforçar de forma comprometida e concentrada, com a consciência da própria capacidade de concluir a tarefa.

Há diversas teorias sobre motivação, e uma das mais conhecidas é a teoria das necessidades de Maslow. De acordo com essa teoria, a motivação possui como base diferentes fatores, organizados em uma pirâmide, que consistem, da base para o topo, nas necessidades fisiológicas, segurança, sociabilidade, estima e autorrealização (DAMASO et al., 2011). Outras teorias propõem diferentes esquemas e fatores motivacionais, mas de forma geral, para estabelecer um ambiente propício ao envolvimento do funcionário, é importante considerar que o ser humano possui necessidades básicas, ou impulsos, que podem ser entendidos como características neurobiológicas cuja função é manter a homeostase do organismo diante de algum desequilíbrio (MCSHANE; GLINOW, 2014). Os impulsos de interação social, de proteção contra danos de natureza física ou psicológica e de status são alguns exemplos.

Os impulsos atuam através do desencadeamento de emoções, que por sua vez, propulsionam o indivíduo a interagir com o ambiente e a responder às situações que se apresentam. Conseqüentemente, as emoções são um componente fundamental da motivação. Um ponto importante é que as pessoas variam em relação à intensidade na qual os impulsos se manifestam, de forma que sua motivação pode ser atrelada a fatores distintos (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Um forte fator motivador, como discutido por Ariely et al. (2009), está relacionado à percepção dos outros acerca do indivíduo. Esse tipo de motivação relacionada ao julgamento alheio é denominado motivação da imagem. Segundo os autores, ela é de natureza social e baseada na necessidade, compartilhada pela grande parte das pessoas, de ser reconhecido e valorizado pelos demais como um membro valioso da sua comunidade, o que pode ser aplicado no contexto organizacional.

Necessidades diferentes não significam, por sua vez, que certos indivíduos são melhores que outros, mas que cada um tem habilidades e dificuldades específicas, que os fazem alcançar desempenhos diferentes dependendo da tarefa a ser executada. Do ponto de vista da organização, a questão é compreender essas diferenças e, a partir desse conhecimento, atuar para que funcionários possam executar funções adequadas às suas capacidades (ROBBINS, 2005).

Em conclusão, os gestores responsáveis pela alocação de recursos humanos devem considerar os fatores envolvidos na motivação, de forma a promover um ambiente favorável ao envolvimento do funcionário. Para tanto, a definição de metas claras e compatíveis com as habilidades do funcionário, a justiça organizacional, a transparência (de forma que o indivíduo saiba o que acontece na empresa e se sinta parte dela) e as oportunidades de aprendizagem e crescimento são aspectos que devem ser considerados (MCSHANE; GLINOW, 2014). Para implementar essas condições, faz-se necessário, por sua vez, uma gestão conectada com as necessidades da empresa e dos funcionários, aspecto discutido a seguir.

2.2.3 A Teoria da Atividade e o desenvolvimento pessoal no ambiente trabalho

A melhoria do desempenho da empresa implica no planejamento, organização e compreensão de que o sucesso de qualquer atividade está atrelado aos indivíduos que as executam (BARBOSA et al., 2017). Para tanto, é necessária uma transformação de paradigma, tanto do ponto de vista estrutural, como dos valores e da relação entre os sujeitos e as atividades que eles executam na empresa, como discutido pelos autores.

Nessa perspectiva, a teoria da atividade oferece um fundamento teórico-prático para a compreensão do desenvolvimento nas organizações. Com base na análise de Albuquerque (2015), essa teoria busca compreender os seres humanos de uma perspectiva tanto individual como social, através da investigação das atividades nas quais eles se envolvem. As atividades se constituem na conexão do sujeito com o mundo que o cerca, com a sociedade.

A teoria da atividade é baseada em um tripé, constituído pelo sujeito que realiza a atividade (uma pessoa ou um grupo), os objetos (o propósito da atividade) e a interação entre eles, ou seja, as próprias atividades, que os transformam reciprocamente (ALBUQUERQUE, 2015). Ainda que na realização de uma atividade exista regras construídas e compartilhadas coletivamente, cada sujeito envolvido nela se apropria de seu significado de forma diferente.

Esse aspecto de multiplicidade confere uma natureza dinâmica, e por vezes contraditória, ao processo, o que deve ser considerado pelos gestores ao estabelecer as metas e planejar as etapas para se atingir determinado objetivo (ALBUQUERQUE, 2015; QUEROL et al., 2014).

Nessa perspectiva, os seres humanos tomam parte em diversas atividades, diferenciadas pelo seu objeto (QUEROL et al., 2014). A multiplicidade dos atores envolvidos nessa transformação do objeto pode gerar conflitos, mas também inovação e soluções criativas, e representa uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e aprendizagem tanto do ponto de vista individual como coletivo. Em consonância, a valorização do indivíduo e sua inclusão em processos de decisão, o incentivo à criatividade e à atmosfera colaborativa têm, cada vez mais, ganhado espaço nas organizações como uma forma de otimizar os processos e garantir maior qualidade para o cliente e bem-estar para os funcionários (QUEROL et al., 2014). A liderança possui grande peso nessa dinâmica, e é fundamental que o líder possua uma visão holística do processo produtivo e dos elementos que o compõem, como discutido a seguir.

2.2.2 Estilos de liderança

Segundo Cintra e Dalbem (2016), a liderança acontece quando um indivíduo é capaz de atuar sobre a motivação ou competências dos demais. No entanto, há diferentes maneiras pelas quais a liderança é exercida. A chamada liderança transformacional considera que os bons líderes são agentes de mudança, capazes de criar e compartilhar um ideal para a organização, inspirando e motivando os funcionários a se esforçarem para concretizá-lo (MCSHANE; GLINOW, 2014). Ainda segundo McShane e Glinow (2014), vale destacar que liderança transformacional e carismática não são sinônimos. Um líder carismático é hábil em se tornar uma figura de referência para a equipe, mas não necessariamente tem a característica visionária capaz de mudar os rumos da organização.

Além da liderança transformacional, há o perfil transacional ou gerencial. Os líderes predominantemente transacionais utilizam negociações e reforços positivos e negativos para impulsionar os funcionários ao resultado desejado. Embora possa melhorar o desempenho e a satisfação da equipe e tenha sua importância na organização, a liderança gerencial normalmente não leva a empresa a uma nova direção (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Os perfis transformacional e transacional podem ser entendidos como dois pontos em um espectro, e normalmente os líderes se aproximam mais de um deles, de acordo com a

frequência com que agem de uma ou outra forma (BARBOSA et al., 2017). Por fim, há a liderança tipo *laissez-faire*, marcada pela passividade e desinteresse ou inabilidade de motivar e coordenar a equipe em direção a um objetivo comum. Esse tipo de liderança pode trazer consequências indesejáveis para o desempenho e motivação do grupo (BARBOSA et al., 2017; CINTRA; DALBEM, 2016).

Assim sendo, embora haja variações no perfil de liderança, entende-se que um líder eficaz busca incentivar o aprendizado, a troca de informações e o vínculo entre as pessoas e está aberto a escutar, pois cada indivíduo na organização sabe o que é necessário para o próprio desenvolvimento. A partir do conhecimento sobre as pessoas com quem trabalha, o líder pode harmonizar os objetivos individuais e as necessidades da empresa (CINTRA; DALBEM, 2016).

3 MÉTODO

Este trabalho, do ponto de vista do seu objetivo, pode ser entendido como exploratório e descritivo (ou explicativo), uma vez que buscou primeiramente levantar informações sobre o objeto de estudo (a percepção do ambiente organizacional por indivíduos com TDAH), e então, estabelecer possíveis conexões entre a presença dos sintomas e os resultados observados (SEVERINO, 2013; VERGARA, 2016).

Para tanto, o método foi escolhido de forma a contemplar tanto a dimensão qualitativa, relacionada às experiências subjetivas e relatos pessoais, quanto a quantitativa, aqui associada à frequência das categorias de respostas dadas pelos participantes.

Como definido por Severino (2013), um questionário trata-se de um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo.” (SEVERINO, 2013, p. 109). A opção por essa estratégia de levantamento de dados foi baseada na facilidade de divulgação, amplo alcance, baixos custos e comodidade para o participante, como discutido por Albuquerque (2015).

Assim, foi elaborado um questionário na plataforma do Googleforms[®], composto por seis perguntas descritivas, 15 de múltipla escolha e 6 questões abertas, totalizando 21 questões. Além destas 04 questões mistas se apresentam no início do formulário com a intenção de colher dados pessoais e de contato, bem como classificar o participante da pesquisa como elegível ou não.

A aplicação do questionário teve como ponto decisivo a orientação do Dr. Russell Brakley por meio de comunicação via e-mail no dia 14 de maio de 2020 (Anexo A). Neste e-mail, o Dr. Russell coloca sua visão sobre ser um estudo informativo, mas alerta que podem ocorrer correlações negativas entre os sintomas do TDAH e o comportamento no ambiente de trabalho. Outro ponto importante colocado no referido e-mail está nos fatores motivacionais para os funcionários TDAH, dos quais destaca que as pessoas trabalham por dinheiro, para o próprio sustento ou por vocação/interesse, seguindo sua fala com um alerta: não temos como saber se também há outras motivações e/ou se ambos os fatores (remuneração e interesse) poderiam estar somados dado os diferentes níveis sociais e intelectuais. Tais recomendações apoiaram substancialmente a elaboração das questões para a coleta de dados.

Dado o contexto, levando em conta que nem Dr. Russell e nem o Johan Wiklund conhecem tal bibliografia (Anexos A e B) a opção, aparentemente, mais segura e acessível para o intento, do ponto de vista metodológico, foi configurada por meio de uma amostra de pessoas voluntárias e com as características necessárias – portadores de TDAH, respondendo sobre o que os tem motivado e desmotivado e como eles se sentem em seus ambientes de trabalho. No questionário, incluiu-se, também, questões a respeito dos fatores desencadeadores de sentimentos negativos e positivos, além de explorar o papel da liderança, tendo por base Teoria da Atividade.

Para não induzir respostas e comprometer o resultado da pesquisa, foram inseridas questões discursivas sobre a temática a fim de encontrar semelhanças e tentar estabelecer um padrão para demonstrar com mais detalhes a relação do TDAH com o contexto organizacional.

Como discutido por Volkow et al. (2011), há evidências de que alterações nervosas associadas ao TDAH influenciem aspectos motivacionais. Assim, as perguntas do questionário foram elaboradas, também, com base na literatura acerca dos diferentes fatores relacionados à motivação, tais como condições de trabalho e atividade exercida (DAMASO et al., 2011), e como eles são percebidos por indivíduos com TDAH, bem como na experiência pessoal da autora deste trabalho com o distúrbio. O questionário completo encontra-se no Apêndice.

O questionário foi encaminhado para profissionais da saúde mental (psiquiatras e psicólogos) para divulgação entre os pacientes com TDAH. Para aumentar o alcance da pesquisa, também foi feita a divulgação através de redes sociais. Ao todo, 46 pessoas (com

idade mínima de 18 anos) se voluntariaram para participar, porém foram computados apenas os resultados dos participantes que afirmaram ser diagnosticados com TDAH.

Assim, os sujeitos da pesquisa foram todos aqueles maiores de 18 anos diagnosticados com TDAH que responderam ao questionário. Ao todo, 40 sujeitos foram incluídos, 26 do sexo feminino e 14 do masculino.

Os dados foram analisados da seguinte forma: para as questões de múltipla escolha, foi realizada uma análise estatística descritiva simples por meio da distribuição de frequência com o programa Excel[®]. As respostas das questões abertas foram sistematizadas e analisadas por meio da análise do conteúdo, com o objetivo de compreender e identificar elementos relevantes que atendessem aos objetivos da pesquisa. Os relatos mais representativos foram reproduzidos neste trabalho.

Cabem aqui algumas ponderações a respeito das limitações desta pesquisa. A pesquisa teve caráter exploratório e descritivo, mas não houve o intento de generalizações. Tal feito pode ser conseguido por meio de uma abordagem experimental, com grupo de controle num tratamento experimental. Em segundo lugar, o estudo não se aprofundou na questão do tratamento realizado pelos sujeitos da pesquisa. A classificação dos participantes em relação à adesão ao tratamento e sua natureza (se medicamentoso e/ou psicoterapêutico e qual a medicação prescrita) possibilitaria maior acurácia na associação entre TDAH e a percepção do ambiente laboral, uma vez que é esperado que essa variável interfira na manifestação dos sintomas. As limitações mencionadas podem ser tomadas como sugestões para futuros estudos.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

O presente trabalho investigou a percepção de indivíduos com TDAH sobre seu ambiente de trabalho, identificando suas principais motivações, e buscando relacionar possíveis sintomas do transtorno com as dificuldades enfrentadas por eles em seu ambiente de trabalho. Para tanto, foi aplicado um questionário composto por questões abertas e fechadas a indivíduos adultos diagnosticados com TDAH, relacionadas a suas percepções sobre o ambiente organizacional e o envolvimento com o trabalho, fatores motivacionais e liderança, entre outras.

Dos 40 participantes, 45% se declararam profissionais autônomos e 67,5% afirmaram ter uma rotina de trabalho padronizada. Em relação à manifestação dos sintomas de TDAH, 97,5% informaram possuir tendências de se perder em seus pensamentos e 95% de procrastinar, o que sugere que o seu rendimento pode estar abaixo do esperado. Apesar disso, apenas 52,5% fazem uso de medicações específicas.

É válido destacar que, embora o fator comportamental tenha uma grande influência e haja variações na resposta aos medicamentos, diversos estudos reportam que a intervenção farmacológica auxilia significativamente no alívio dos sintomas do TDAH para a maior parte das pessoas, e é normalmente considerada a primeira linha de tratamento (RCPsych, 2017). O fato de que apenas metade dos participantes utiliza medicação está de acordo com dados de que grande parte dos portadores de TDAH não são tratados (LASKY et al., 2016).

No que se refere aos aspectos motivacionais, os resultados indicaram que a maior parte dos voluntários não se sentem motivados em seu ambiente de trabalho. No entanto, a maioria também afirmou considerar o trabalho interessante. Os principais dados relacionados a como os participantes se sentem em relação ao trabalho são apresentados no Quadro 1 (elaborado com base nas questões de múltipla escolha).

Quadro 1: Respostas às questões relacionadas aos aspectos motivacionais

Questão	Respostas afirmativas (%)	Respostas negativas (%)
Considera o trabalho criativo e/ou versátil	47,5	52,5
Sente-se motivado no ambiente de trabalho	40	60
Considera o trabalho interessante	65	35
Se considera pouco envolvido no trabalho	65	35
Julga agir com alguma negligência em suas atividades	65	35

Fonte: Dados obtidos no presente estudo.

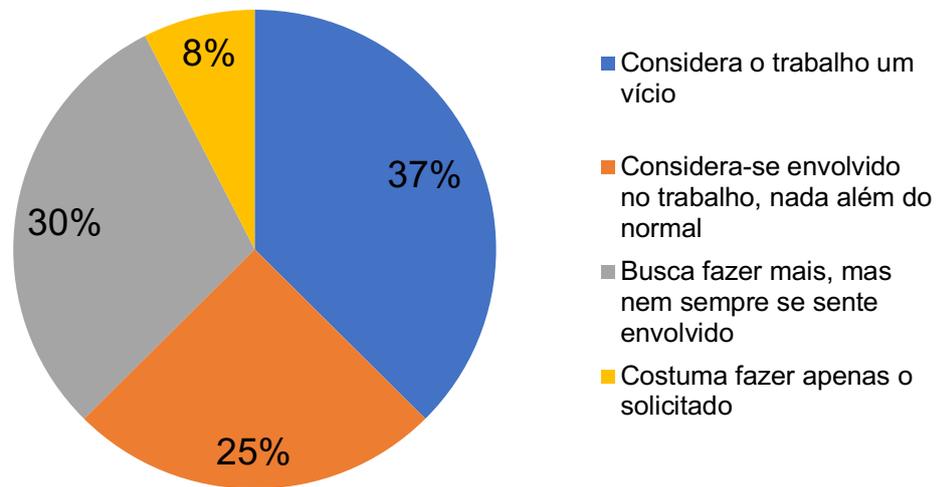
As respostas apontam para a existência de uma dissonância entre a natureza da atividade exercida no que se refere à versatilidade e criatividade (47,5% consideram o trabalho criativo/versátil e 65%, interessante) e a motivação - apenas 40% sentem-se motivados. Outro ponto relevante na análise de conteúdo das questões é a identificação de que 65% dos entrevistados julgam agir com alguma negligência na execução de suas tarefas. Esse conflito é expresso no depoimento de um dos participantes:

“Eu gosto de trabalhar, infelizmente por ter vontade de muitas coisas não sei ao certo se este é o lugar que eu deveria estar. Penso que talvez devesse mudar a vida radicalmente, mas já fiz isso e a vida voltou a isso.” (R.P.M.)

Além deste, outros relatos sugerem que, apesar do interesse pelo trabalho, há um certo descontentamento e um desejo por novas experiências, o que pode estar associado aos

sintomas do TDAH, tais como inquietude mental e dificuldade de planejamento. Esse resultado aproxima-se do estudo realizado por Lasky et al. (2016), no qual os indivíduos com TDAH, vendo parte de seus sintomas como uma consequência do contexto, passaram a atribuí-los ao interesse pelo trabalho. De fato, em relação ao envolvimento na execução de suas atividades, os resultados apresentados na Figura 1 corroboram esse padrão, uma vez que 63% relatam algum grau de distanciamento emocional em relação ao trabalho.

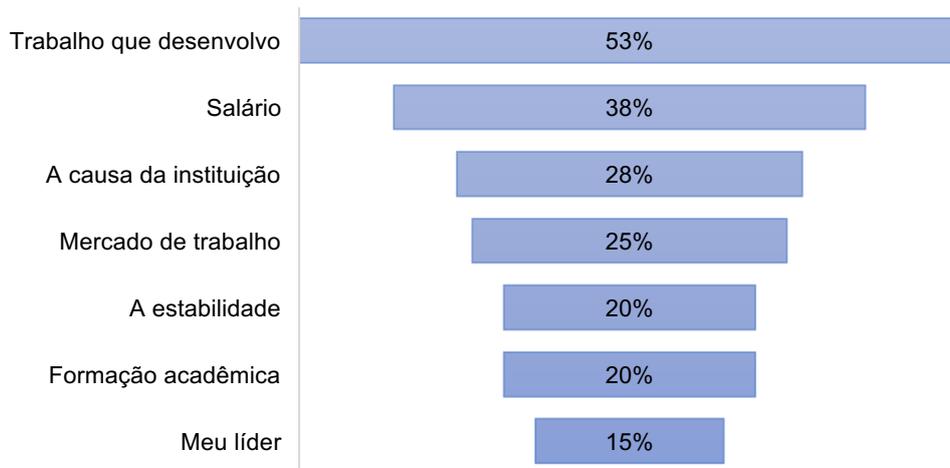
Figura 1: Porcentagem dos participantes em relação ao envolvimento com as atividades laborais.



Fonte: Dados obtidos no presente estudo.

Dessa forma, pode-se concluir que, além do interesse pela atividade em si, há outros fatores que influenciam a motivação, com base nas respostas de indivíduos com TDAH. Os aspectos que mais contribuem para seu envolvimento, de acordo com os participantes, são apresentados na Figura 2:

Figura 2: Distribuição dos fatores que mantém o indivíduo no trabalho.



Fonte: Dados obtidos no presente estudo.

Com base na figura acima, pode-se observar que a maioria dos participantes (53%) afirma que a atividade desenvolvida está entre os fatores que os mantêm no trabalho, seguida pelo salário (38%) e pela causa da instituição (28%). Enquanto os itens salário, estabilidade e mercado de trabalho estão possivelmente mais próximos às motivações associadas aos impulsos mais básicos, ou à base da pirâmide, segundo a teoria de Maslow (satisfação das necessidades fisiológicas e segurança), os outros fatores relacionam-se a aspectos mais subjetivos. Assim, embora o salário e estabilidade tenham tido representatividade entre as respostas, conclui-se, em consonância com o conteúdo apresentado na Figura 2, que é a atividade desenvolvida o motivo mais citado.

A importância da atividade para a vida e a formação do indivíduo é destacada pela teoria da atividade (ALBUQUERQUE, 2015), a qual entende que é através dela que o ser humano se desenvolve e se significa em relação à sociedade. Portanto, é de grande importância que o indivíduo compreenda qual é o seu papel e sua importância para a organização e se desenvolva através do exercício da atividade. Nesse sentido, 80% dos participantes afirmaram ter noção do impacto do seu trabalho para a empresa, o que pode ser considerado positivo.

Apesar do interesse intrínseco pela atividade, bem como a afinidade com a causa da organização (terceiro ponto mais citado, com 28%), que são fatores importantes na atribuição de sentido à atividade exercida e à realização pessoal, os participantes relataram dificuldade em manter-se interessados na tarefa uma vez passado o impacto inicial da mudança. O trecho abaixo, retirado de um dos questionários, ilustra esse processo:

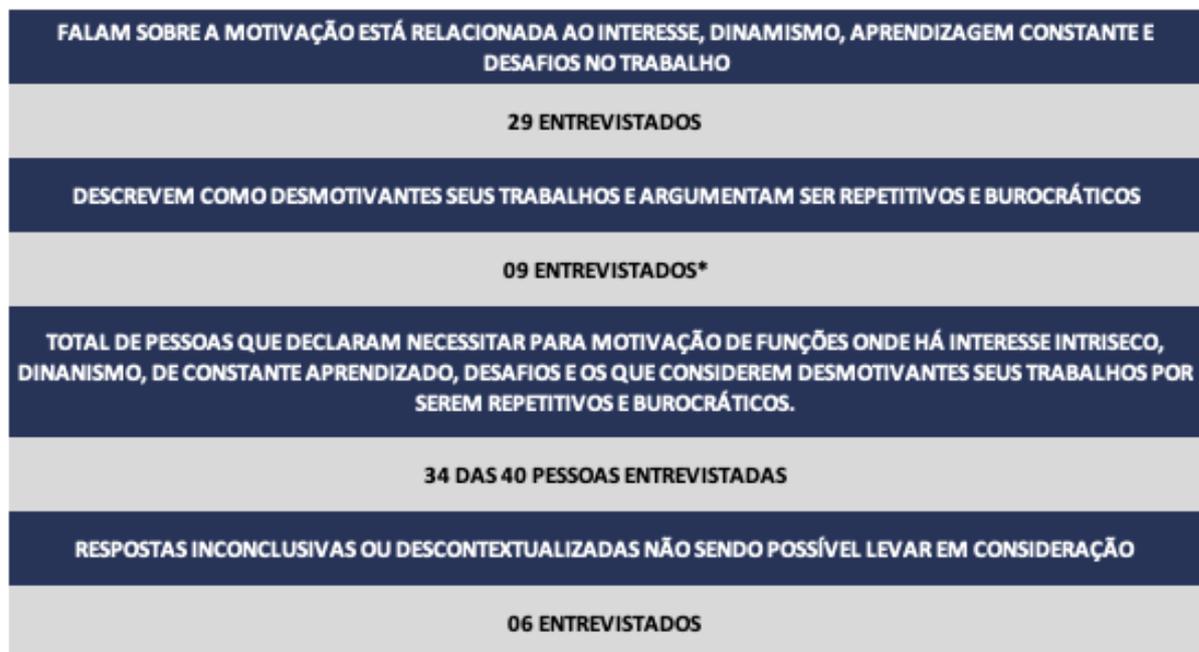
“Comecei muito excitada. Mas isso, mesmo sendo numa área que eu amo, passou porque procrastinei. Se procrastino, tudo fica pior, desanimo, me cobro mais, perco o timing... aí preciso fazer um “autocoach” comigo mesma para me motivar a me mexer e tirar as inúmeras e `criativas ideias do papel.” (M.B.S)

A partir dos relatos das questões abertas, observou-se que 29 das 40 pessoas declararam que a motivação está relacionada a fatores como interesse, dinamismo, aprendizagem e desafio. De acordo com Hallowel (2015), pessoas com TDAH se adaptam mais facilmente em setores dinâmicos, onde podem usar sua criatividade, rapidez de raciocínio e busca pelo novo. Por outro lado, quando esses indivíduos têm que lidar com tarefas burocráticas, repetitivas e pouco desafiadoras, tendem a perder rapidamente o interesse, como observado no depoimento abaixo:

“Eu trabalho com marketing digital em casa, antes trabalhava numa equipe de vendas. E tinha que seguir regras, um sistema, horários. Eu detesto isso. Gosto da liberdade que tenho hoje. Trabalho com venda de cursos e produtos virtualmente. Crio conteúdos e gerencio várias páginas. Tô criando também três livros ao mesmo tempo e dois cursos pra eu vender.” (G.G.)

Essa afirmação pode ser constatada quando categorizamos os depoimentos através de análise como consta na figura 3.

Figura 3: Análise de depoimentos e questões discursivas.



*SENDO 04 DESSES 09 ENTREVISTADOS INSERIDOS NOS 29 QUE FALAM SOBRE MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DO INTERESSE, DINAMISMO E DEMAIS JÁ CITADOS

Fonte: Dados obtidos no presente estudo.

A dificuldade em cumprir prazos e horários fixos é uma característica frequentemente observada em pessoas com TDAH. Embora alguns depoimentos indiquem aversão a esquemas rígidos, como o transcrito acima, as respostas de múltipla escolha revelaram que a maioria dos participantes (65%) prefere ter uma rotina padronizada, o que aparentemente tem uma função estruturante no seu cotidiano. Além disso, a disponibilização de um protocolo operacional claro e conciso que oriente a realização das tarefas pode auxiliar na estruturação da rotina de trabalho, embora sua existência tenha sido citada por apenas 35% dos participantes.

Em suma, as repostas aos questionários revelaram que, embora a maior parte dos participantes entenda seu papel na organização e goste da atividade que realiza, há também uma tendência à desmotivação diante da perspectiva de executar as mesmas tarefas por um tempo maior, o que tem um impacto relevante em sua produtividade. Nesse ponto, é de grande valor o papel exercido pelo líder. Na presente pesquisa, o fator 'liderança' foi citado por 15% dos participantes quando perguntados sobre os motivos que os mantêm no trabalho. Esse número pode indicar, por um lado, que a maior parte dos indivíduos que responderam ao questionário não veem seu líder como uma figura de referência no ambiente profissional. Por outro, depreende-se que a liderança é um fator que exerce grande influência no bem-estar do funcionário e, conseqüentemente, tem importância em manter o indivíduo engajado em sua organização, como discutido por Barbosa et al. (2017).

Assim sendo, como discutido por Querol et al. (2014), a liderança possui influência direta sobre o sujeito e a atividade que ele realiza. Embora nem sempre seja possível, do ponto de vista da estrutura organizacional, alocar o indivíduo em tarefas intrinsecamente criativas, o líder pode realizar uma gestão eficiente a partir do conhecimento do processo produtivo e do perfil da sua equipe. Vale destacar que a padronização da rotina de trabalho não foi citada de forma negativa pela maior parte dos participantes. Assim, há outros fatores que podem ser desenvolvidos pelo líder, tais como valorizar o trabalho do indivíduo, permitir sua inclusão em processos decisórios, mostrar flexibilidade, abrir espaço para a inovação, e colaborar para a criação de um ambiente de cooperação, os quais têm efeitos importantes sobre a qualidade de vida e o sucesso da organização (QUEROL et al., 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O TDAH é um transtorno que afeta uma parcela significativa da população adulta. Sem tratamento, o distúrbio está associado à manifestação de diversas características que podem prejudicar o funcionamento executivo do indivíduo e a sua produtividade no ambiente de trabalho. Embora a literatura sobre o impacto do TDAH no contexto organizacional seja escassa, os estudos existentes apontam que indivíduos com o transtorno podem se sentir mais motivados ao realizar tarefas do seu interesse, principalmente se estas demandarem dinamismo e criatividade, traços frequentemente observados nessas pessoas. Uma adequação do perfil individual à função exercida e o bem-estar no ambiente de trabalho estão, por sua vez, diretamente relacionados ao tipo de liderança e à eficiente gestão organizacional. Assim, é importante investigar as percepções de portadores de TDAH sobre seu ambiente de trabalho, de forma a compreender suas motivações e dificuldades, o que foi o objetivo deste estudo.

De forma geral, os resultados indicaram que, embora a maior parte dos participantes tenham se declarado interessados pelo seu trabalho, muitos se sentem desmotivados ou tendem a procrastinar. Essas características são comuns em indivíduos com TDAH, e uma vez que grande parte dos sujeitos declarou não fazer uso de medicamentos, é possível que a ausência de tratamento contribua para esse resultado.

Os depoimentos apontaram que a insatisfação no âmbito do trabalho aparentemente está associada à maior dificuldade de pessoas com TDAH em se manterem interessadas na mesma tarefa por um longo período. Possíveis soluções para essa dificuldade poderiam incluir a alocação de funcionários com TDAH em funções mais dinâmicas e menos repetitivas. A adequação entre perfil individual e função estão, por sua vez, associadas a uma eficiente gestão organizacional e à atuação do líder.

Em relação à rotina e liderança, um dado relevante foi que, embora indivíduos com TDAH tenham dificuldades para se adaptar a esquemas rígidos de trabalho, a maior parte sinalizou que elementos estruturadores, como um protocolo operacional e tarefas bem definidas, os auxilia a manter o foco em suas tarefas. A liderança, por sua vez, foi citada por uma minoria dos participantes quando perguntados sobre os motivos que os mantêm no trabalho. Assim, é importante que o líder da equipe esteja atento a esses fatores, e auxilie a equipe a desenvolver seu potencial. Um estudo direcionado especificamente às características da liderança pode lançar luz sobre esse aspecto.

O objetivo principal deste estudo foi investigar as percepções de indivíduos com TDAH sobre seu ambiente de trabalho e identificar elementos associados à sua motivação. Assim, considera-se que este objetivo foi atingido, uma vez a pesquisa permitiu a identificação, ainda que de forma exploratória, de vivências e percepções relacionadas à atividade laboral, incluindo questões possivelmente associadas às manifestações do TDAH e as dificuldades que elas representam.

Para uma maior compreensão dos desafios e possibilidades de indivíduos com TDAH no contexto organizacional, recomenda-se a realização de estudos comparativos, que incluam tanto indivíduos afetados quanto não afetados. Além disso, a adaptação do questionário utilizado neste estudo para incluir mais questões relacionadas ao acompanhamento médico e/ou psicoterapêutico e ao perfil de liderança observado na empresa pode auxiliar no aprofundamento da compreensão sobre os efeitos do TDAH na vida profissional e sobre como a postura do líder afeta esses indivíduos. De forma geral, conclui-se que os dados obtidos no presente estudo poderão contribuir para a compreensão dos desdobramentos do TDAH na vida profissional, além de fornecer informações relevantes para líderes e gestores.

REFERÊNCIAS

- ABDA. **APENAS 20% DA POPULAÇÃO COM TDAH É TRATADA NO BRASIL.** Disponível em: <Matéria publicada no site da ABDA em 22 de agosto de 2014. Acessível em <https://tdah.org.br/apenas-20-da-populacao-com-tdah-e-tratada-no-brasil/>>. Acesso em: 16 nov. 2020.
- ALBUQUERQUE, C. R. **Sistemas colaborativos e a estruturação do processo de geração de ideias em grupo: um dueto com potencial de sucesso.** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, 254 p. 2015.
- APA, A. P. A. **MANUAL DIAGNÓSTICO E ESTATÍSTICO DE TRANSTORNOS MENTAIS.** 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- ARIELY, D.; BRACHA, A.; MEIER, S. Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. **American Economic Review**, v. 99, n. 1, p. 544–555, 2009.
- BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. DO N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 438–449, 2017.
- BARKLEY, R.A. **TDAH: Transtorno de Déficit de Atenção com Hiperatividade – Aprendendo a viver** (coordenação de Marcelo Moraes) - 1.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2020.
- BARKLEY, R.A.; BENTON, C.M. **Vencendo o Transtorno de Déficit de Atenção/Hiperatividade: Adulto.** Porto Alegre: ARTMED, 2012.
- CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia** – 9.ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.
- CINTRA, J.; DALBEM, E. **Comportamento organizacional.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016.
- DAMASO, G. et al. Motivação no trabalho. **Revista Pensar Acadêmico**, v. 4, n. 1, 2011.
- FERREIRA, R. R. et al. A Multiplicidade do TDAH nas Diferentes Versões Produzidas pelas Ciências no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 35, 2019.
- HALLOWELL, N. **Driven to Distraction at Work: How to Focus and Be More Productive.** Harvard Business Review Press, 2015.
- HOLST, Y.; THORELL, L. B. Functional impairments among adults with ADHD: A comparison with adults with other psychiatric disorders and links to executive deficits. **Applied Neuropsychology: Adult**, v. 27, n. 3, p. 243–255, 2020.

HUPFELD, K. E.; ABAGIS, T. R.; SHAH, P. Living “in the zone”: hyperfocus in adult ADHD. **ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders**, v. 11, n. 2, p. 191–208, 2019.

LASKY, Arielle K. et al. ADHD in context: Young adults’ reports of the impact of occupational environment on the manifestation of ADHD. **Social Science & Medicine**, v. 161, p. 160-168, 2016.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional - 6.ed.** Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

QUEROL, Marco Antonio Pereira; CASSANDRE, Marcio Pascoal; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. Teoria da Atividade: contribuições conceituais e metodológicas para o estudo da aprendizagem organizacional. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, p. 405-416, 2014.

RCPSYCH. Royal College of Psychiatrists in Scotland. **ADHD in adults: good practice guidelines.** Disponível em: <https://www.rcpsych.ac.uk/docs/default-source/members/divisions/scotland/adhd_in_adultsfinal_guidelines_june2017.pdf?sfvrsn=40650449_2>. Acesso em 01 nov. 2020.

ROBBINS, S.R. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROHDE et al. **The World Federation of ADHD Guide.** Porto Alegre: ARTMED, 2019. Disponível em: https://tdah.org.br/wp-content/uploads/The_World_Federation_of_ADHD_Guide.pdf. Acesso em 03 de nov. 2020.

SABOYA, E. et al. Disfunção executiva como uma medida de funcionalidade em adultos com TDAH. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 56, p. 30–33, 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, A.B.B. **Mentes inquietas: TDAH-desatenção, hiperatividade e impulsividade.** 4.ed. São Paulo:Globo, 2014.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VOLKOW, N. D. et al. Motivation deficit in ADHD is associated with dysfunction of the dopamine reward pathway. **Molecular Psychiatry**, v. 16, n. 11, p. 1147–1154, 2011.

ZAMETKIN, Alan J. et al. Cerebral glucose metabolism in adults with hyperactivity of childhood onset. **New England Journal of Medicine**, v. 323, n. 20, p. 1361-1366, 1990.

ANEXO A

No presente anexo, encontram as respostas dadas à autora deste trabalho pelo dr. Russell Barkley, em conversa realizada via e-mail.

Em 13 de mai de 2020, à(s) 14:11, Russell Barkley <drbarkley@russellbarkley.org> escreveu:

I have not seen any literature on this but there might be some in business journals that are not so visible to me. But I am copying a colleague at Syracuse University who is a Chair of Entrepreneurial Studies and is interested in the role of ADHD in success as an entrepreneur. Perhaps he can reply to your query if he knows of any literature.

Best wishes,

Russell A. Barkley, Ph.D.
Clinical Professor of Psychiatry
Virginia Treatment Center for Children and
Virginia Commonwealth University School of Medicine
Richmond, VA

De: Russell Barkley

Enviadas: Quinta-feira, 14 de Mai de 2020 08:53

Para: Eduarda Chaves

Assunto: Re: ACADEMIC RESEARCH

I think your study will be informative but I am not sure the results will be so positive as much as negative correlations between ADHD symptoms and work-related behavior. The chart below from my new book on ADHD summarizes the problems past research has identified in work-related behavior. It is possible, as Johan suggested, that in very selective work settings ADHD symptoms might be advantages but those are limited types of occupations and usually involve intelligent, well-educated adults with ADHD which is not the norm for the disorder in the population. Still, its worth exploring those relationships but I am not prepared to predict what you might find.

Some adults with ADHD clearly just work for the money as they have few others occupational choices and may not like the work they do but have to do it to support themselves. Other who have found a vocation that they enjoy however, could be working as much or more for factor than simply for the money. But you cannot predict that it will just be one or the other motive for working as it can be both or some other reason (working in a family business, for instance).

Good luck with your study. The results will be interesting.

Russell A. Barkley, Ph.D.
Clinical Professor of Psychiatry
Virginia Treatment Center for Children and
Virginia Commonwealth University School of Medicine
Richmond, VA

ANEXO B

No presente anexo, encontram-se as respostas do Dr. Johan Wiklund à autora deste trabalho, em conversa realizada via e-mail.

De: Johan Wiklund <jwiklund@syr.edu>
Enviado: quinta-feira, 14 de maio de 2020 05:18
Para: Russell Barkley <drbarkley@russellbarkley.org>; Eduarda Chaves <chaves.duda@hotmail.com>
Assunto: Re: ACADEMIC RESEARCH

Dear Eduarda and Russell,

It sounds like a laudable research idea. My research mainly concerns how ADHD diagnoses and/or ADHD symptoms may pan out in entrepreneurship. But others have looked at e.g., suitable jobs for those with an ADHD diagnosis. If you are interested, here are some publications that you may find useful:

Lerner, D., Hunt, R., & Verheul, I. (2018). Dueling Banjos: Harmony and Discord between ADHD and Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives (AMP)*, 32(2), 266–286

Lerner, D., Hatak, I., & Rauch, A. (2018). Deep Roots? Behavioral Inhibition and Behavioral Activation System (BIS/BAS) Sensitivity and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights (JBVI)*, 9, 107–115.

Lerner, D., Verheul, I., & Thurik, R. (2019). Entrepreneurship & Attention Deficit /Hyperactivity Disorder: A Large-Scale Study involving the Clinical Condition of ADHD. *Small Business Economics (SBE)*, 53(2), 381–392

Mannuzza, S., Klein, R.G., Bessler, A., Malloy, P., LaPadula, M., 1993. Adult outcome of hyperactive boys: educational achievement, occupational rank, and psychiatric status. *Archives of general psychiatry*, 50 (7), 565–576.

Thurik, R., Khedhaouria, A., Torrès, O., & Verheul, I. (2016). ADHD symptoms and entrepreneurial orientation of small firm owners. *Applied Psychology*, 65(3), 568-586.

Verheul, I., Block, J., Burmeister-Lamp, K., Thurik, R., Tiemeier, H., & Turturea, R. (2015). ADHD-like behavior and entrepreneurial intentions. *Small Business Economics*, 45(1), 85-101.

Verheul, I., Rietdijk, W., Block, J., Franken, I., Larsson, H., & Thurik, R. (2016). The association between attention-deficit/hyperactivity (ADHD) symptoms and self-employment. *European journal of epidemiology*, 31(8), 793-801.

Wiklund, J., Patzelt, H., & Dimov, D. (2016). Entrepreneurship and psychological disorders: How ADHD can be productively harnessed. *Journal of Business Venturing Insights*, 6, 14-20.

Wiklund, J., Yu, W., Tucker, R., & Marino, L. (2017). ADHD, impulsivity and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 627-656.

Wiklund, J., Lomberg, C., Alkærsg, L., & Miller, D. (2019, July). When ADHD Helps and Harms in Entrepreneurship: An Epidemiological Approach. In *Academy of Management Proceedings (Vol. 2019, No. 1, p. 17481)*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Wiklund, J. (2019). Entrepreneurial impulsivity is not rational judgment. *Journal of Business Venturing Insights*, 11, e00105.

Yu, W., Wiklund, J., & Perez-Luno, A. (2020). ADHD Symptoms, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

There are also many there studies of suitable career choices for people with ADHD. This is a paper I enjoy. Lasky, A.K., Weisner, T.S., Jensen, P.S., Hinshaw, S.P., Hechtman, L., Arnold, L.E., Murray, D.W., Swanson, J.M., 2016. ADHD in context: Young adults' reports of the impact of occupational environment on the manifestation of ADHD. *Soc. Sci. Med.* 161, 160–168

Thanks,

Johan

Professor Johan Wiklund, PhD | The AI Berg Chair in Entrepreneurship | **Whitman School of Management**
 Editor-in-Chief, Entrepreneurship Theory and Practice
 Syracuse University | 721 University Ave, Suite 535 | Syracuse, NY 13244
 p +1.315.559.2144 | e jwiklund@syr.edu

APÊNDICE

O questionário utilizado no presente estudo encontra-se reproduzido abaixo:

TDAH ADULTO

PESQUISA COMPORTAMENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

***Obrigatório**

1. Nome *

2. E-mail *

3. Você tem diagnóstico de Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

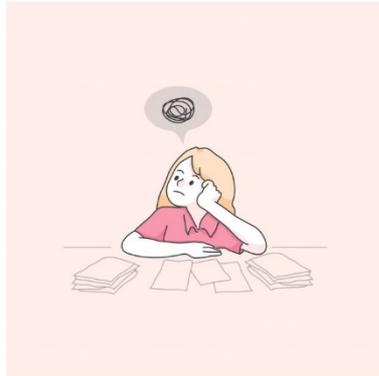
4. Faz uso de medicamentos psicoestimulantes? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Gostaria de pedir que você tenha atenção a suas respostas e faça isso com calma. Você tem tempo!



CONTEXTO

TDAH NO AMBIENTE DE TRABALHO

5. Você considera seu trabalho*

Marcar apenas uma oval.

- Burocrático
- Simplificado
- Repetitivo
- Versátil
- Criativo
- Outro: _____

6. Você se sente motivado no ambiente de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Algumas vezes

7. Pode falar um pouco mais sobre isso? a que ou quem você atribui sua motivação ou desmotivação?*

8. Como é sua relação com seu líder? Caso seja autônomo, como você lida com suas vitórias e fracassos? Onde você busca a validação do seu trabalho?*

9. Você se lembra da sua primeira semana de trabalho? como suas atividades foram passadas a você? Se a pergunta não se aplica a você, basta responder "NÃO".*

10. Seu líder te acompanhou até você se sentir seguro nas atividades? E depois? Se a pergunta não se aplica a você, basta responder "NÃO".*

11. Caso seja autônomo, quando iniciou seu trabalho, como estava sua motivação? Como era dividido seu dia entre trabalho, família, lazer? E hoje como está? Se a pergunta não se aplica a você, basta responder "NÃO".*

12. Você costuma iniciar várias atividades ao mesmo tempo?*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Algumas vezes
 Algumas vezes, o medicamento tem me ajudado.

13. Você se perde em seus pensamentos enquanto trabalha? com que frequência?*

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Algumas vezes
- Quase sempre
- Sempre
- Seria sempre ou quase sempre, mas o medicamento tem me ajudado.
- Seria sempre ou quase sempre, mas desenvolvi ferramentas para isso

14. Você julga o objetivo do seu trabalho particularmente INTERESSANTE? Em que escala?*

Marcar apenas uma oval.

- Pouco
- Mediano
- Muito

15. Ainda sobre a pergunta anterior... Nas atividades do trabalho...*

Marcar apenas uma oval.

- Costumo fazer apenas o que foi solicitado
- Busco sempre fazer mais, mas nem sempre me sinto envolvido(a).
- Estou sempre muito envolvido(a), vou além! É um vício para mim.
- Estou envolvido, mas nada além do normal, faço um pouco mais para me valorizar.

16. Qual fator mais importante hoje para te manter no trabalho?*

Marque todas que se aplicam.

- O trabalho que desenvolvo
- Meu líder
- A causa da instituição
- A estabilidade
- O salário
- Minha formação acadêmica
- Falta de oportunidades no mercado de trabalho

17. No desenvolvimento das suas atividades, você sente que perdeu muito tempo com coisas desnecessárias e deixou tudo para o último minuto? Isso te levou ao atraso na finalização, ou

perto disso?*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Algumas vezes
- Algumas vezes, o medicamento tem me ajudado
- Algumas vezes, desenvolvi ferramentas que me ajudam

18. A descrição de suas atividades de trabalho e seus objetivos ficam sob seu domínio? Se você é autônomo, já colocou no papel isso?*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

19. Se sua resposta foi "SIM" ...*

Marcar apenas uma oval.

- São descrições breves e objetivas
- São manuais complexos e extensos
- Essa pergunta não se aplica a mim
- Já tentei fazer isso, mas nunca terminei

20. Ainda sobre a última pergunta...*

Marcar apenas uma oval.

- Costumo consultar com frequência e tenho sempre por perto
- Não me lembro ao menos que existe
- Perderia muito tempo lendo e procurando respostas para questões do dia a dia
- Essa pergunta não se aplica a mim

21. Se sua resposta foi "NÃO" sobre a descrição das atividades de trabalho...*

Marcar apenas uma oval.

- Gostaria de ter acesso a algum material simples e visual
- Não faço questão, já tenho tudo na cabeça, mas poderia ajudar outras pessoas
- Gostaria que fosse um material bem detalhado, completo, não importa a extensão
- Sou profissional autônomo, seria bom ter um material das minhas atividades
- Sou profissional autônomo, não sinto necessidade de ter nada por escrito
- Essa pergunta não se aplica a mim

22. Você acredita que com mais liberdade nos horários e autonomia para produzir poderia render mais no trabalho?*

Marcar apenas uma oval.

- Sim, eu enxergo formas mais rápidas e práticas de atingir o objetivo da atividade
- Não, eu preciso que me digam o caminho para seguir ou eu me perco
- Talvez, mas preciso de prazos estabelecidos e tudo bem explicado
- Não, temos que ter disciplina e regras para comportamentos condizentes com o ambiente organizacional
- Outro: _____

23. Se você executa um trabalho burocrático ou repetitivo... ou acha que essa pergunta lhe cabe... ao se definir, você poderia dizer que é minucioso(a) em todas as etapas do trabalho e não negligencia nenhuma informação?*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Às vezes. O medicamento me ajuda a manter o foco
- Às vezes. Desenvolvi ferramentas que me auxiliam nisso
- Essa pergunta não se aplica a mim

24. Você tem alguma noção do impacto do seu comportamento para a organização de modo geral?*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Pouca

Relatos

faça um breve relato sobre seu trabalho e como você se sente com relação a ele!

25. Nos conte sobre você, seu líder, suas atribuições, como você se sente no ambiente de trabalho, como gostaria que fosse ou qualquer coisa que deseje registrar.*
