

# A PESSOA COM TDAH NO MERCADO DE TRABALHO E O PAPEL DO PSICOPEDAGOGO INSTITUCIONAL

*THE ADHD PERSON IN THE LABOR MARKET AND THE ROLE OF THE INSTITUTIONAL PSYCHOPEDAGOGUE*

*LA PERSONA CON TDAH EN EL MERCADO DE TRABAJO Y EL PAPEL DEL PSICOPEDAGOGO INSTITUCIONAL*

Thais Coutinho<sup>1</sup>  
Gustavo Thayllon França<sup>2</sup>

## Resumo

O Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) é um transtorno neurobiológico, de origem genética, que persiste por toda a vida do indivíduo; tem início na infância e compromete o funcionamento do sujeito em vários aspectos de sua vida; caracteriza-se por três tipos de alterações: desatenção, hiperatividade e impulsividade. Este artigo descreve como o psicopedagogo pode atuar no ambiente empresarial, mostrando a sua importância na intervenção dirigida à potencialização de habilidades, na estruturação da aprendizagem ou na adaptação de funcionários que apresentam dificuldades de aprendizagem. Durante a leitura será possível compreender que a transformação do ambiente corporativo é impulsionada pela tecnologia e a globalização, fazendo com que as empresas formem continuamente seus colaboradores para manter suas vantagens competitivas no mercado. Será possível entender, também, a forma como os portadores de TDAH se incluem neste cenário.

**Palavras-chave:** Psicopedagogia institucional. Ambiente corporativo. Dificuldade de aprendizagem. Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade.

## Abstract

Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD) is a neurobiological disorder, of genetic origin, which persists throughout the individual's life; it starts in childhood and compromises the subjects' functioning in various aspects of their life; it is characterized by three types of changes: inattention, hyperactivity and impulsivity. This article describes how the psychopedagogues can act in the business environment, showing their importance in the intervention aimed at enhancing skills, structuring learning or adapting employees who have learning difficulties. During the reading it will be possible to understand that the transformation of the corporate environment is driven by technology and globalization, making companies continuously train their employees to maintain their competitive advantages in the market. It will also be possible to understand how ADHD patients are included in this scenario.

**Keywords:** Institutional psychopedagogy. Corporate environment. Learning difficulties. Attention Deficit Hyperactivity Disorder.

## Resumen

El Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH) es un trastorno neurobiológico, de origen genético, que persiste durante toda la vida del individuo; comienza en la infancia y compromete el funcionamiento del sujeto en varios aspectos de su vida; se caracteriza por tres tipos de alteraciones: falta de atención, hiperactividad e impulsividad. Este artículo describe la forma como el psicopedagogo puede actuar en el ambiente empresarial y demuestra su importancia en la intervención dirigida a la potencialización de habilidades, en la estructuración del

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Graduação em Psicopedagogia do Centro Universitário Internacional UNINTER.

<sup>2</sup> Professor Orientador do Curso de Psicopedagogia e da área de Educação da UNINTER.

aprendizaje o en la adaptación de trabajadores con dificultades de aprendizaje. En el curso de la lectura será posible entender que la transformación del ambiente corporativo es impulsada por la tecnología y la globalización, lo que implica que las empresas desarrollen constante capacitación de sus empleados para mantener sus ventajas competitivas en el mercado. Será posible entender, también, la forma como los portadores de TDAH se incluyen en ese escenario.

**Palabras-clave:** Psicopedagogía institucional. Ambiente corporativo. Dificultades del aprendizaje. Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad.

## 1 Introdução

O transtorno de déficit de atenção e hiperatividade (TDAH) é um transtorno de desenvolvimento que afeta a vida de uma pessoa em vários aspectos. É caracterizado pela hiperatividade, desorganização, agitação, falta de atenção, impulsividade. Se manifesta pela excessiva dificuldade em manter o foco em uma atividade que exija esforço mental prolongado, ou em uma atividade que precise ser desempenhada com regras, prazos pré-determinados ou que implique rever situações e erros. As pessoas com TDAH têm dificuldade para elaborar conclusões, síntese e análise e tendem a ser mais esquecidas.

A maioria das pessoas acreditam que este transtorno afeta somente crianças, mas a situação é completamente diferente, uma vez que adultos também são diagnosticados com esse problema.

De acordo com Polanczyk *et al.* (2007), a probabilidade deste transtorno se desenvolver na infância é de 5,3%, podendo persistir na fase adulta em 70% dos casos. Porém, no decorrer do desenvolvimento, é comum ocorrer alguma modificação nos sintomas. Na maioria das vezes a hiperatividade é reduzida no indivíduo adulto; no entanto a distração e a impulsividade continuam presentes.

O discurso neurocientífico sobre o TDAH não é unívoco, mas também cria suas unanimidades, e nenhuma delas é mais forte do que a história do diagnóstico. Nela, a criança TDAH surgiu na literatura médica da primeira metade do século XX, e, a partir de então, foi batizada e rebatizada muitas vezes. Ela foi a criança com defeito no controle moral, a portadora de uma deficiência mental leve ou branda, foi afetada pela encefalite letárgica, chamaram-na simplesmente de hiperativa ou hipercinética, seu cérebro foi visto como moderadamente disfuncional, ela foi a criança com déficit de atenção, e enfim, a portadora do transtorno do déficit de atenção/hiperatividade. Desde os últimos 20 anos do século XX, ela é marcada por um defeito inibitório que afeta o desenvolvimento das funções executivas cerebrais (CALIMAN, 2010, p. 49).

Com base nessas informações, o presente artigo tem como objetivo discutir teoricamente aspectos relacionados ao Transtorno de Déficit de Atenção/Hiperatividade, com enfoque nos

problemas que a síndrome pode produzir dentro do ambiente corporativo, e conseqüentemente, nos resultados dos negócios.

Partindo desta premissa, este trabalho busca indagar qual a importância de compreender os impactos do transtorno do déficit de atenção/ hiperatividade nas empresas. Ainda que não existam soluções mágicas, é importante buscar algumas estratégias que possam melhorar a performance, no trabalho, das pessoas afetadas.

A origem do TDAH ainda é obscura, "não existe uma causa única, perfeitamente estabelecida, mas existem várias evidências que foram acumuladas com as descobertas científicas das últimas décadas" (MATTOS, 2005 p. 41). Um fator já comprovado pelas pesquisas genéticas é a hereditariedade, que indica um mecanismo multigênico relacionado ao transporte e recepção de catecolaminas (REED, 2007, p. 288). As outras evidências estariam relacionadas a fatores perinatais adversos, que geram uma disfunção de neurotransmissores, como a dopamina e a noradrenalina, responsáveis por modular o córtex pré-frontal.

Valdizán (2005) cita como possíveis causas: a prematuridade, o sofrimento fetal ao nascer, um trauma perinatal, a exposição do recém-nascido ao chumbo e uso de drogas e álcool pela mãe durante a gestação.

O TDAH interfere no desempenho no âmbito educacional e pode também comprometer o futuro profissional do sujeito. Apesar de as pessoas com esse transtorno frequentemente não apresentam déficit intelectual, o seu desempenho escolar é marcado pela instabilidade. Isso porque são ineficientes ao estudar e são desorganizados em suas tarefas, o que gera dificuldade para aprender e memorizar. Também pode gerar prejuízos nas esferas familiar e social devido à dificuldade de interação com as pessoas e à dificuldade de se adaptar aos padrões sociais. Esses aspectos podem acabar gerando quadros de ansiedade e baixa autoestima.

Os estudos feitos com adultos que têm déficit de atenção relatam conseqüências no ambiente de trabalho como insucesso profissional e insatisfação laboral; geralmente têm problemas para se inserir no ensino superior, selecionar uma carreira e até mesmo para se manter em um emprego (CARROLL & PONTEROTTO, 1998 *apud* LANDINE & MCLUCKIE, 2005).

Quem não conhece o impacto que o TDAH causa na vida de uma pessoa e dos que estão à sua volta, acaba por acreditar que a hiperatividade é falta de educação ou que a desatenção é resultado de uma pessoa desinteressada. O TDAH é algo que ainda precisa de muita compreensão da sociedade, pois, em muitos casos, os julgamentos de atitudes de pessoas acometidas pelo

distúrbio acontecem, e são produto de interpretação errônea.

## **2 O processo de aprendizagem e seus transtornos**

Atualmente a importância dada aos problemas relacionados à aprendizagem aumentaram substancialmente. Isso se deve ao fato de que o sucesso do indivíduo está ligado ao bom desempenho escolar.

As dificuldades de aprendizagem de ordem neurológica podem ter origem em uma lesão cerebral, em falhas no desenvolvimento cerebral ou por desequilíbrio químico. As causas também podem estar ligadas a fatores hereditários e influências ambientais, sejam elas de cunho familiar ou escolar.

Os transtornos de aprendizagem constituem uma incapacidade específica, como dificuldades de leitura, escrita ou matemática em indivíduos que apresentam resultados abaixo do esperado para o seu nível de capacidade intelectual e desenvolvimento escolar.

Barone (1997) diz que a aprendizagem da leitura e da escrita é uma atividade esperada, e os distúrbios nessa aquisição necessitam ser considerados dentro de uma abordagem psicopedagógica mais abrangente, que possa levar em conta, além dos aspectos cognitivos e instrumentais, a dimensão inconsciente da aprendizagem.

A etiologia ainda não está bem esclarecida nos livros; acredita-se que tem origem nas interligações de informações em várias regiões do cérebro. Por definição, esses transtornos não têm causa definida, são total ou parcialmente irreversíveis.

Podem-se dividir em 4 tipos:

- Transtorno da leitura ou dislexia:
  - Caracteriza-se pela dificuldade no reconhecimento das palavras, decodificação e ortografia;
- Transtorno de escrita (disgrafia ou disortografia):
  - Quando o indivíduo apresenta problemas voltados para a construção da ortografia e caligrafia;
- Transtorno de matemática:
  - Também conhecido como discalculia, o distúrbio não está relacionado à falta total da habilidade matemática na vida do sujeito, mas à maneira como associa esse conhecimento com o mundo em que está inserido.

- Transtorno de déficit de atenção e hiperatividade:
  - É um problema de saúde mental que tem três características básicas: a desatenção; a agitação (ou hiperatividade); a impulsividade.

### **3 Sintomas do TDAH dentro do ambiente corporativo**

A saúde mental está sendo cada vez mais considerada nas empresas, e não à toa, pois doenças como a depressão e a síndrome de Burnout estão entre as principais causas de afastamento de pessoas do trabalho. Este é um assunto que não pode mais ser negligenciado.

Entre os colaboradores de uma empresa, o TDAH pode causar problemas que afetam diretamente os resultados do negócio. Diante disso, é preciso saber como lidar com o déficit de atenção, caso a síndrome afete algum funcionário.

Os sujeitos diagnosticados podem apresentar os sintomas de déficit de atenção e hiperatividade separadamente ou as duas situações juntas. Quanto mais severa for a condição do indivíduo em relação à síndrome, mais dificuldades ele terá no ambiente de trabalho.

Pesquisas recentes mostram que adultos com TDAH podem apresentar impulsividade na hora de falar; embaraço para pensar e se expressar com clareza; incapacidade de cumprir uma rotina; rendimento abaixo de seu real potencial; maior dificuldade em se manter em um projeto de longa duração, pois se torna desinteressante para ele. Há muita coisa acontecendo ao mesmo tempo na sua cabeça, o que causa certa dificuldade de organização de pensamento.

A falta de concentração e o controle do tempo (pois muitos acabam procrastinando o que precisam fazer em suas rotinas) fazem com que os colaboradores desempenhem suas tarefas com erros constantes, o que atrapalha o desempenho, os resultados e até mesmo o clima organizacional. Além dos prejuízos relacionados à produtividade, esse colaborador estará sempre corrigindo seus afazeres em vez de seguir com outras atividades, o que gera desperdício e retrabalho.

Olhando para o universo corporativo, um estigma que deve ser quebrado é o de que a hiperatividade ou a falta de foco acompanham o profissional durante toda sua rotina no ambiente de trabalho. Além de ser um estereótipo perigoso, que pode fortalecer o preconceito que parte destes profissionais já enfrenta, refletem também a falta de preparo das organizações para lidar com as questões psicológicas, e não somente com o TDAH.

#### **4 O papel da liderança**

Todo líder hoje, deve ter a habilidade de saber administrar a heterogeneidade humana. As empresas devem trabalhar a questão da *neurodiversidade*, porque as pessoas funcionam de maneiras diferentes e cada modo de funcionamento, quando bem trabalhado, pode trazer muitos ganhos. A energia de pessoas com TDAH pode ser canalizada positivamente e trazer benefícios tanto para o colaborador quanto para a empresa.

Fabian (2000) alerta para a necessidade de desenvolver novas abordagens para compreender as escolhas profissionais e o desenvolvimento da carreira dos indivíduos com TDAH. Essa abordagem deve compreender os interesses de carreira, o desempenho, o comportamento e a persistência. Assim é possível antever as dificuldades e traçar estratégias adequadas para a resolução da questão profissional do indivíduo.

É fundamental deixar de lado o comodismo de substituir o profissional quando existe uma dificuldade, e identificar as particularidades de cada indivíduo, sabendo como apoiá-lo da melhor forma. É parte do papel do líder saber como aproveitar o melhor que cada pessoa tem a oferecer; qualquer situação pode impactar na queda de rendimento do colaborador.

#### **5 O Psicopedagogo Institucional**

O ambiente corporativo sofre com as transformações complexas e contínuas, motivo pelo qual as organizações precisam se adequar para que se mantenham competitivas e capazes de reagir às demandas do mercado.

A fim de aumentar o potencial competitivo, Fleury e Fleury (2013) destacam a necessidade de manter um processo de aprendizagem sistêmica e permanente, pois a aprendizagem individual será agregada ao conjunto, resultando em eficiência do desempenho empresarial.

As dificuldades de aprendizagem apresentadas pelos colaboradores de uma empresa podem acabar prejudicando o desenvolvimento organizacional. É neste momento que a presença de um psicopedagogo se faz necessária, com o intuito de possibilitar o alinhamento entre os objetivos institucionais, o ambiente de aprendizagem organizacional e as pessoas responsáveis pela execução, proporcionando os resultados almejados pela empresa.

De acordo com Fleury e Fleury (2013), o psicopedagogo auxilia na construção de

suportes que permitam às pessoas a aprender dentro do seu próprio tempo, desenvolver habilidades específicas e aptidões para o desempenho da sua função no ambiente corporativo, melhorando sua produtividade. Com os mesmos objetivos de prevenção e superação na dificuldade da aprendizagem, a atuação da Psicopedagogia em uma instituição irá demandar competências adicionais, além da otimização do uso da tecnologia. Entre elas, é possível citar o domínio da temática, atualização em relação às práticas e modelos de administração e familiaridade com a cultura organizacional.

No âmbito corporativo o psicopedagogo também contribui com as pessoas envolvidas com a Educação Corporativa, fornecendo subsídios para maior compreensão de uma sociedade inclusiva e diversificada; torna-se um apoio estratégico em situações problemáticas, alheias à experiência e função das lideranças organizacionais.

O enfoque preventivo da Psicopedagogia no contexto empresarial, contribui verdadeiramente para a estruturação do trabalho em grupo, possibilitando o aumento da capacidade das organizações de se readaptarem às novas tendências, maximizando sua permanência mercadológica (SILVA, 2009).

Correa (2016) ressalta as atividades que o psicopedagogo pode realizar nas instituições, considerando os elementos de cada organização, como seus objetivos, sua cultura organizacional, seu clima etc. Entre essas atividades, destacam-se: formação profissional; educação continuada; desenvolvimento profissional de carreira; treinamentos para cargos específicos; diagnóstico e análise do potencial de aprendizagem institucional; construção coletiva de uma cultura de gestão do conhecimento; avaliação de desempenho; assessoria na criação e desenvolvimento de projetos educativos e assessoria para aprendizagem organizacional.

A atividades citadas acima possibilitam o psicopedagogo identificar os problemas de aprendizado no grupo e os sujeitos que apresentam distúrbios, dificuldades e transtornos de aprendizagem, que possam comprometer o desempenho dentro da organização.

## **6 A pessoa com deficiência no mercado de trabalho**

É amplamente divulgado que para a maioria das empresas as qualidades priorizadas em seus funcionários são foco, organização, comprometimento, rapidez, entre outros. É também informação comum que todas essas características são na verdade os maiores obstáculos para uma pessoa com TDAH. As dificuldades que encontrará para realizar o trabalho serão quase que

diretamente proporcionais à intensidade dos sintomas. Ou seja, quanto mais grave o caso, piores serão as dificuldades – em todos os meios (sociais, acadêmicos, ambientes corporativos). Mas isso não quer dizer que portadores de TDAH estão excluídos do mercado de trabalho.

Os sintomas relacionados à falta de concentração e foco resultam em erros frequentes nas tarefas do trabalho, o que certamente não é visto com bons olhos. Todos esses problemas podem acabar resultando em depressão e baixa autoestima. Quando o indivíduo não consegue concluir seu trabalho dentro do prazo, isso pode piorar os sentimentos sobre si mesmo.

Porém, a inquietação, a impulsividade e o desejo constante de experimentar coisas novas podem ser uma grande vantagem para aqueles que desejam ter seu próprio negócio. Estudos têm mostrado que pessoas que vivem com TDAH seguem carreiras de empreendedores. O segredo para o sucesso é encontrar uma carreira que combine com suas preferências, usando sua energia e criatividade para aproveitar ao máximo o seu trabalho.

## 7 Considerações finais

Pelo exposto, observa-se um campo fértil para reflexões acerca das relações entre formação, trabalho e o déficit de atenção e hiperatividade. Conforme mencionado ao longo deste artigo, indivíduos com TDAH podem apresentar uma série de dificuldades distintas.

É importante destacar as qualidades geralmente encontradas nesse público, pois é bastante comum que pessoas com TDAH sejam muito criativas, divertidas, instigantes e afetuosas.

Por fim, é válido ressaltar a importância da Psicopedagogia no contexto institucional para o desenvolvimento da organização, uma vez que, caso existam colaboradores com necessidades de intervenção e abordagens de aprendizagens diferentes, a instituição poderá ampliar sua perspectiva de efetividade, a partir da prevenção de dificuldades no processo produtivo.

## Referências

BARONE, L. M. C. Psicanálise sem divã: desejo e aprendizagem da leitura e da escrita. **Jornal de Psicanálise**, v.30, n. 55/56, p.109-123, 1997.

CALIMAN, Luciana Vieira. Notas sobre a história oficial do transtorno do déficit de atenção/hiperatividade TDAH. **Psicol. cienc. prof.** Brasília, v. 30, n. 1, p. 46-61, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932010000100005>.



CARROLL, Christopher B.; PONTEROTTO, Joseph G. Employment counseling for adults with attention-deficit/hyperactivity disorder: issues without answers. **Journal of Employment Counseling**, [s. l], v. 35, n. 2, p. 79-95, jun. 1998. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-1920.1998.tb00478.x>.

CORREA, T. Intervenção psicopedagógica na instituição. *In*: GONÇALVES, J. E. **Apostila Psicopedagogia Fumec**. Belo Horizonte. 2016

COSTA, Marília. **Psicopedagogia empresarial**. Rio de Janeiro: Wak, 2011

FABIAN, E. S. Social cognitive theory of careers and individuals with serious mental health disorders. **Psychiatric Rehabilitation Journal**, n. 23, v. 3, p. 262-269, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2013.

LANDINE J.; MCLUCKIE, A. **Preparing the ADHD client for the word of work**. Canada: University of New Brunswick, 2005.

MATTOS, P. **No mundo da lua: perguntas e respostas sobre transtorno do déficit de atenção com hiperatividade em crianças, adolescentes e adultos**. São Paulo: Lemos, 2005.

MORAIS, A.M.P. **Distúrbios de aprendizagem: uma abordagem psicopedagógica**. São Paulo: Edicon, 1986.

POLANCZYK, G., LIMA, M.S.; HORTA, B.L., BIERDERMAN, J.; ROHDE, L.A. The worldwide prevalence of ADHD: a systematic review and metaregression analysis. **The American Journal Psychiatry**, v.164, p. 942-948, 2007.

VALDIZÁN, José-Ramón. **Consenso multidisciplinar en TDAH: Infancia y adolescencia**. Gobierno de Aragón: Departamento de Salud y Consumo, 2005.

REED, U.C. Transtorno de déficit de atenção- hiperatividade. *In*: MIOTTO, Eliane Correa; LUCIA, Mara Cristina Souza de; SCAFF, Milberto (org), **Neuropsicologia e as interfaces com a neurociência**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007.

SILVA, L. M. P. **Psicopedagogia empresarial: as possibilidades de atuação de um psicopedagogo numa empresa**. Bahia: Faculdade São Bento da Bahia, 2009.