

Adriana Belinda Rondo Gomez
(Etec Irmã Agostina. Curso Técnico em Administração)
adriana.gomez@etec.sp.gov.br
Alyson Oliveira de Souza
(Etec Irmã Agostina. Curso Técnico em Administração)
alyson.souza3@etec.sp.gov.br
Carolina Lira da Silva
(Etec Irmã Agostina. Curso Técnico em Administração)
carolina.silva635@etec.sp.gov.br
Gabriel Henrique Nóbrega Inglês
(Etec Irmã Agostina. Curso Técnico em Administração)
gabriel.inglez@etec.sp.gov.br
Keyla Pereira Barros
(Etec Irmã Agostina. Curso Técnico em Administração)
keyla.barros@etec.sp.gov.br

COMO PRÁTICAS MAIS EFICAZES PODEM COLABORAR COM A INCLUSÃO DOS NEURODIVERGENTES NAS EMPRESAS

RESUMO

A inclusão no ambiente corporativo é um tema cada vez mais valorizado no cenário empresarial atual. Em especial, quando falamos das pessoas neurodivergentes, estamos nos referindo àquelas pessoas com condições como autismo, TDAH, dislexia e outras variações neurológicas. Apesar do conceito de neurodiversidade ser relativamente novo, as empresas estão começando a perceber os benefícios e a importância da inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho.

Este trabalho visa investigar como as empresas estão lidando com a inclusão de neurodivergentes no ambiente corporativo, destacando os desafios, oportunidades e benefícios associados a essa prática. A pesquisa explora a importância da diversidade cognitiva, analisando práticas de inclusão, políticas empresariais e o impacto na performance organizacional. O estudo inclui uma revisão de literatura para identificar boas práticas e desafios enfrentados na implementação de iniciativas inclusivas.

Palavras-chave: inclusão corporativa, neurodivergência, diversidade cognitiva, autismo, TDAH.

ABSTRACT

Inclusion in the corporate environment has become an increasingly valued topic within today's business context. Specifically, when referring to neurodivergent individuals, the term encompasses people with conditions such as autism, ADHD, dyslexia, and other neurological variations. Although the concept of neurodiversity remains relatively recent, companies are progressively acknowledging the benefits and significance of integrating neurodivergent individuals into the workforce. This study aims to explore how organizations are addressing the inclusion of neurodivergent individuals in the corporate environment, emphasizing the challenges, opportunities, and advantages associated with such practices. The research examines the importance of cognitive diversity by analyzing inclusion strategies, corporate policies, and the subsequent impact on organizational performance. Additionally, the study includes a literature review to identify best practices and challenges encountered in the implementation of inclusive initiatives.

Keywords: Corporate inclusion, Neurodivergence, Cognitive diversity, Autism, ADHD.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com FERNANDES (2020), que estudou a socióloga australiana Judy Singer e a neurodiversidade, e MÔSKEN (2018), que investigou a contribuição de Singer ao conceito de neurodiversidade criado em 1998, tem como base a ideia de que todas as condições neurológicas presentes nos seres humanos são normais e, diante disso, não devem ser denominadas como doenças e sim como variações normais de um indivíduo. Mostrando que, assim como outras diferenças humanas, as diferenças em termos neurológicos atípicos também devem ser respeitadas.

É interessante pontuar que estão incluídas no conceito de Singer todas as pessoas, ou seja, tanto aquelas que não possuem alterações neurológicas (chamadas de neurotípicas), quanto as que possuem deficiências e/ou transtornos mentais (chamadas de neuroatípicas ou neurodivergentes).

O termo "neurodivergentes" abrange pessoas com transtorno de déficit de atenção com hiperatividade (TDAH), autismo, dislexia, entre outros. Esses transtornos podem ser de variados tipos e apresentar níveis de sintomas, desde os mais leves, moderados ou graves. Essas diferenças cognitivas, muitas vezes, são vistas de forma negativa, entretanto podem ser transformadas em força no ambiente empresarial, quando há políticas de inclusão adequadas.

Analisando os estudos feitos, concluímos que empresas que apoiam neurodivergentes, podem obter resposta significativa com maior inovação, criatividade e produtividade. Contudo, o estudo é essencial para a inclusão, facilitando os futuros desafios, uma estrutura adaptada e políticas para enfrentar mais facilmente os preconceitos, pode ajudar o ambiente organizacional.

Diante desse cenário, esse trabalho tem como intuito analisar como as empresas podem se adaptar para incluir a neurodiversidade, quais os principais obstáculos e oportunidades que surgem com uma força de trabalho diversa.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar as principais práticas de inclusão de indivíduos neurodivergentes no ambiente corporativo, investigar como as ações de inclusão influenciam e potencializam o desempenho organizacional, além de contribuírem para a construção de uma cultura de trabalho mais inclusiva e diversificada de diferentes perfis cognitivos, podendo impactar a produtividade e o clima organizacional, promovendo assim, uma visão sobre os benefícios e os desafios da neurodiversidade.

2.2 Objetivo específico

Identificar as práticas mais eficazes pelas empresas no processo de inclusão de neurodivergentes, considerando barreiras estruturais, culturais e de gestão, bem como as percepções e dificuldades encontradas pelos próprios profissionais neurodivergentes.

Mapear práticas empresariais bem-sucedidas que promovem a diversidade cognitiva, observando programas de inclusão, estratégias de adaptação de tarefas e de comunicação, e iniciativas de treinamento de equipes para acolher a neurodivergência.

Examinar as barreiras da inclusão de neurodivergentes no ambiente organizacional por meio de uma entrevista com profissional experiente na área, buscando entender os efeitos dessas práticas em indicadores como produtividade, engajamento e inovação.

Explorar as leis e políticas públicas de inclusão vigentes no Brasil, identificando como elas amparam e incentivam a inclusão de neurodivergentes nas empresas e de que forma as organizações podem se beneficiar e cumprir com essas regulamentações.

3 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para este estudo é qualitativa e quantitativa, combinando uma revisão bibliográfica e duas entrevistas semiestruturadas com um profissional experiente em inclusão de neurodivergentes e um neuroatípico com Transtorno de Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) e dados de empresas que possuem programas dedicados a essa inclusão. A pesquisa fornecerá uma base teórica sólida, enquanto as entrevistas buscarão capturar percepções, dificuldades e boas práticas sobre as políticas de inclusão de neurodivergentes no ambiente corporativo.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

A inclusão de pessoas neurodivergentes no ambiente corporativo é uma pauta que tem ganhado crescente atenção acadêmica e empresarial. O termo “neurodivergência”, cunhado a partir dos estudos de Judy Singer em 1998, propõe que as variações neurológicas – como o autismo, TDAH, dislexia, entre outras – são expressões legítimas da diversidade humana e não devem ser tratadas como patologias (FERNANDES, 2020; MÖSKEN, 2018).

De acordo com o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – DSM-5, a neurodiversidade deve ser compreendida como um espectro de funcionamento neurológico que demanda abordagens personalizadas no convívio social e profissional (NASCIMENTO, 2022). CHAMMAS (2022) contribui com a compreensão histórica e estrutural sobre os desafios enfrentados por neurodivergentes, propondo práticas inclusivas como diferencial competitivo.

TAVOLARO (2023) ressalta que transtornos como TEA, TDAH e dislexia representam manifestações específicas da neurodiversidade e devem ser interpretados à luz de suas potencialidades, não de suas limitações. Complementando, PONCE (2023) destaca que pessoas com dislexia, por exemplo, apresentam pontos fortes em criatividade e habilidades visuais, enquanto indivíduos com TDAH podem demonstrar hiperfoco em tarefas específicas (PONCE, 2023; PINHO, 2024).

Segundo PINHO (2024), a ergonomia é uma ferramenta essencial para adaptar o ambiente corporativo às necessidades de profissionais neurodivergentes, promovendo o bem-estar e a produtividade. Estudos demonstram que a ausência de tais adaptações pode intensificar barreiras sensoriais e cognitivas.

Segundo WHELPLEY e MAY (2022) alertam para os vieses presentes nos processos seletivos tradicionais, nos quais candidatos com TEA são frequentemente preteridos por apresentarem comportamentos atípicos, como contato visual limitado ou gestualidade repetitiva. Esses dados revelam a urgência de reestruturar os métodos avaliativos nas empresas, conforme reforçado por AUSTIN e PISANO (2017), que argumentam que a neurodiversidade pode ser uma vantagem competitiva, especialmente em tarefas que exigem atenção a detalhes, memória e padrões analíticos.

Além disso, (CHAMMAS, 2022; HERNANDEZ, 2022) indicam que habilidades específicas de neurodivergentes, como pensamento lógico ou hiperconcentração, não

são comuns entre os neurotípicos. Isso reforça a importância de capacitação interna das equipes de RH e líderes para garantir a inclusão eficiente. Conforme apontado por HEDRICK (2023), ambientes organizacionais saudáveis e inclusivos resultam em maior engajamento e produtividade.

A legislação brasileira tem avançado na proteção e promoção de direitos das pessoas neurodivergentes. A Lei nº 12.764/2012, por exemplo, assegura direitos e incentiva a inserção de pessoas com TEA no mercado de trabalho. Porém, como observa RUSSO (2023), é fundamental que as empresas não se limitem ao cumprimento legal, mas implementem políticas efetivas de apoio, formação e sensibilização.

Casos como os do Itaú Unibanco, que desde 2016 atua com a consultoria Specialisterne para promover a inclusão de profissionais com TEA, ilustram como iniciativas estruturadas podem gerar resultados concretos (FILHO, 2021; ROCHA, 2021). Outras empresas, como SAP, Microsoft e JP Morgan, vêm se destacando mundialmente com programas como o Autism at Work, segundo VOLTOLINI (2024), SULEYMAN (2025) e ANANDE (2025), promovendo contratações, treinamentos e adaptações específicas para esse público.

Portanto, o referencial teórico apresentado baseia-se em autores especializados, estudos científicos e experiências corporativas para demonstrar que a inclusão de neurodivergentes não é apenas uma pauta ética, mas uma estratégia que potencializa a inovação, produtividade e diversidade organizacional.

5 NEURODIVERGÊNCIA: CONCEITO E TIPOS

O termo "neurodivergência" ganhou destaque nos anos 1990, porém conceito de neurodiversidade só ganhou a atenção da grande imprensa no Brasil em 2006, como afirma Abreu na entrevista com FERNANDES (2020), impulsionado por movimentos de ativismo do autismo. Ele se refere à variação natural na forma como o cérebro humano processa informações, pensa e interage com o mundo ao redor. Cientificamente, entende-se que esses padrões de funcionamento cerebral não necessariamente configuram patologias, mas refletem uma diversidade natural na cognição humana, sendo especialmente caracterizados por diferenças em habilidades sociais, comportamentos e processamento de informações.

5.1 Tipos de Transtornos

Cada neurodiversidade tem suas características individuais, quando mencionamos pessoas neurodivergentes é comum pensar somente em pessoas que possuem Transtorno do Espectro Autista (TEA). Porém, segundo um estudo feito pela psicóloga TAVOLARO (2023), mostra que existe uma ampla diversidade de transtornos e pessoas neuroatípicas sendo eles:

Transtorno do Espectro Autista (TEA): O TEA é amplamente estudado e reconhecido como uma condição neurodivergentes que afeta a comunicação, o comportamento e a socialização. Cientistas enfatizam que os autistas podem ter interesses específicos e padrões repetitivos de comportamento, com variações na intensidade das características. Um ponto de vista significativo no campo científico é que, em vez de se buscar uma “cura”, deve-se promover a aceitação e adaptação, respeitando o modo particular de processamento sensorial e cognitivo dos autistas.

TDAH (Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade): Esta condição envolve principalmente sintomas de desatenção, impulsividade e hiperatividade, afetando cerca de 5% dos adultos e crianças em todo o mundo. Estudos apontam para diferenças no funcionamento do lobo frontal do cérebro, uma área responsável pelo controle executivo e atenção. Medicamentos e terapias comportamentais são métodos comuns para ajudar a lidar com o TDAH, mas há uma crescente compreensão de que o TDAH também reflete uma variação neurobiológica.

Segundo o especialista em técnicas de aprendizagem para disléxicos PONCE (2023), a Dislexia: Caracterizada por dificuldades específicas na leitura e escrita, a dislexia não está relacionada à inteligência, mas sim a diferenças na forma como o cérebro interpreta sons e símbolos. Evidências científicas sugerem que a dislexia é resultado de variações em áreas cerebrais responsáveis pelo processamento linguístico. Assim, abordagens educacionais adaptadas e apoio personalizado podem ser mais eficazes do que uma visão patologizante.

Esse estudo destaca que, ao invés de “tratar” ou “corrigir” essas neurodivergências, o foco em inclusão e adaptação tem trazido benefícios à qualidade de vida das pessoas neurodivergentes, respeitando a diversidade e reduzindo estigmas.

A ideia central da neurodiversidade é reconhecer que essas variações não são defeitos ou disfunções, mas sim expressões diversas de habilidades cognitivas humanas. Esse conceito nos desafia a repensar a relação entre diferença e

deficiência, promovendo uma visão mais inclusiva sobre os variados modos de existir e operar na sociedade.

5.2 A evolução da compreensão da neurodivergência.

Ao longo de muitos séculos, os comportamentos hoje associados ao autismo foram enfrentados com incompreensão e temor, frequentemente atribuídos a influências sobrenaturais. De acordo com estudos de COHMER (2014), práticas como exorcismos e o confinamento social de crianças com modos particulares de interação eram comuns até meados do século XX. Foi apenas em 1943 que o psiquiatra austríaco Leo Kanner publicou o artigo “Distúrbios Autísticos do Contato Afetivo”, no qual descreveu, pela primeira vez de forma sistemática, 11 crianças cujas maneiras de comunicar-se e de estabelecer vínculos afetivos destoavam do esperado para a idade. Naquele estudo, Kanner destacou dificuldades marcantes na troca emocional e na adaptação às mudanças de rotina, assim como a adoção de comportamentos repetitivos.

A partir dessa pesquisa pioneira, a condição ganhou o rótulo de “autismo infantil precoce”, destacando o caráter inato dessas particularidades e afastando hipóteses que relacionavam tais manifestações a traumas ou punições parentais. Essa mudança de paradigma representou um passo decisivo para a neuropsiquiatria, pois ressignificou comportamentos antes vistos como “possuídos” ou “desordeiros” como traços intrínsecos de cada indivíduo. O trabalho de Kanner não apenas lançou as bases para investigações subsequentes, mas também contribuiu para que a neurodivergência começasse a ser reconhecida como uma variação legítima da cognição humana.

Entretanto, a trajetória das pessoas autistas no século XX também foi marcada por tratamentos hostis e pela marginalização. Muitos foram internados em instituições especializadas e submetidos a métodos cruelmente punitivos, como terapias aversivas cujo objetivo era eliminar comportamentos considerados “inapropriados”. Tais práticas refletem a concepção equivocada de que o autismo representa uma falha a ser corrigida, em vez de uma diferença a ser compreendida e acolhida. Hoje, com avanços no conhecimento e na sensibilidade social, buscamos construir abordagens inclusivas que respeitem as singularidades sensoriais e cognitivas de cada pessoa.

5.3 Políticas de inclusão de pessoas neurodivergentes em ambientes corporativos.

Embora apresentem necessidades singulares, indivíduos neurodivergentes trazem competências inovadoras às equipes, como criatividade ímpar, olhar detalhado e raciocínio analítico apurado. No Brasil, a notícia escrita por SIQUEIRA (2022), estima-se que cerca de 2 milhões de pessoas estejam no espectro autista, mas dados do IBGE apontaram que quase 85% delas se encontraram em fóruns de mercado de trabalho em 2019. Esses índices evidenciam a urgência de desconstruir mitos e promover práticas corporativas. A Lei nº 12.764/2012, que institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista, e o artigo 93 da Lei nº 8.213/1991, que destina vagas em empresas com mais de 100 funcionários a pessoas com deficiência, incluem formalmente a neurodiversidade no escopo de contratação. No entanto, uma simples existência de normas não basta: é preciso transformar em ações concretas que permeiem todas as etapas do ciclo de vida profissional.

Segundo o programa de neurodiversidade no Trabalho da Universidade de Stanford, calcula-se que entre 15% e 20% da população mundial seja neurodivergentes. Essas pessoas contribuem com visões e habilidades únicas nas atividades que realizam. Apesar disso, ainda enfrentam subestimação e falta de aproveitamento adequado em grande parte dos ambientes profissionais. Ambientes inclusivos podem melhorar a neuroplasticidade — a capacidade do cérebro de se adaptar e formar novas conexões neurais. Ao proporcionar suporte adequado, como ambientes sensorialmente adaptados e comunicação clara, indivíduos neurodivergentes podem otimizar suas funções executivas, como atenção, memória de trabalho e controle inibitório. Essas melhorias não apenas beneficiam os indivíduos, mas também elevam a produtividade geral das equipes. Conforme apontado por Austin e Pisano, professor da Ivey Business School e da Harvard Business School, em um artigo publicado na Harvard Business Review no ano de 2017, “Muitas pessoas com esses transtornos apresentam talentos acima da média e se destacam especialmente em áreas como reconhecimento de padrões, memória e matemática.” (AUSTIN; PISANO, 2017)

5.4 Capacitação e Sensibilização no ambiente corporativo.

Um artigo intitulado "Seeing is Dislikeing: Evidence of Bias Against Individuals with Autism Spectrum Disorder in Traditional Job Interviews", conduzido por (WHELPLEY, 2022; MAY, 2022) no Journal of Autism and Developmental Disorders destaca que indivíduos neurodivergentes enfrentam vieses significativos durante processos seletivos tradicionais, devido à falta de compreensão e conscientização por parte dos entrevistadores.

A pesquisa contou com a participação de 30 estudantes universitários que atuaram como candidatos em entrevistas simuladas: 15 deles eram autistas e 15 neurotípicos. Cada participante realizou uma apresentação de cinco minutos, simulando uma entrevista para o trabalho dos sonhos, essas apresentações foram gravadas em vídeo.

Posteriormente, 309 outros estudantes universitários foram recrutados para avaliar essas entrevistas. Desses, 151 assistiram aos vídeos das entrevistas, enquanto 158 leram apenas as transcrições das falas dos candidatos, sem acesso a informações visuais ou auditivas. Importante ressaltar que os avaliadores não foram informados sobre o diagnóstico dos candidatos. Eles avaliaram os candidatos em diversos aspectos, como simpatia, confiabilidade, satisfação e adequação para a contratação. Os resultados revelaram que, ao assistir aos vídeos, os avaliadores tendiam a preferir candidatos neurotípicos, atribuindo-lhes avaliações mais altas em diversos critérios. Isso sugere que características comportamentais associadas ao TEA, como contato visual atípico ou movimentos repetitivos, podem influenciar níveis na percepção dos entrevistadores, especialmente quando estes têm pouco conhecimento sobre o transtorno.

No entanto, quando avaliados apenas as transcrições, os candidatos autistas receberam avaliações mais detalhadas. Esses achados sugerem que aspectos visuais e comportamentais podem variar significativamente na percepção de candidatos autistas em entrevistas tradicionais.

Não é adequado colocar pessoas neurotípicas e neuroatípicas para competir lado a lado por uma vaga de emprego, utilizando os mesmos critérios tradicionais, como contato visual ou expressões faciais. Essas características, tão valorizadas em entrevistas convencionais, nem sempre refletem a real capacidade e o potencial de quem é neurodivergente. Cada pessoa tem sua forma única de se comunicar e se relacionar, o que de alguma forma indica falta de competência. Pelo contrário: muitas vezes, essas diferenças são a fonte de criatividade, foco e soluções inovadoras que

um processo selecionado padrão simplesmente não consegue enxergar. Avaliar alguém apenas com base nos padrões sociais tradicionais pode ser injusto e até prejudicial, pois deixa de reconhecer as verdadeiras habilidades que essa pessoa pode oferecer ao longo do tempo. Além disso, essa pressão para se encaixar em um modelo que não respeite a diversidade pode causar ansiedade e insegurança, comprometendo ainda mais o desempenho do candidato.

Oferecer formações específicas sobre neurodiversidade, direcionada aos recrutadores de recursos humanos, é fundamental para a construção de um ambiente onde todos têm uma chance real de crescer e contribuir com seu melhor. Essa valorização da singularidade permite que talentos muitas vezes invisibilizados encontrem espaço para se desenvolver, ampliando o potencial criativo, inovador e produtivo das equipes. Mais importante do que integrar, é necessário investir em caminhos de formação e crescimento que respeitem essas diferenças, formando assim as futuras estrelas do mercado — profissionais preparados, autênticos e inspiradores, que transferirão a transformação positiva dentro e fora do ambiente corporativo.

5.5 Por que a estruturação de um ambiente corporativo é importante para neurodivergentes.

Conforme FERNANDES (2020), ao falar de produtividade, costuma-se olhar para processos, metas e ferramentas. No entanto, há um elemento menos palpável, mas decisivo: o clima organizacional. É como o “ar” que circula dentro da empresa — a sensação de acolhimento, o nível de confiança entre colegas, a abertura ao diálogo, o reconhecimento pelos esforços e o apoio da liderança. Em um ambiente onde cada profissional se sabe valorizado e tem espaço para expressar ideias, o engajamento cresce de forma natural. As pessoas passam a se dedicar de coração aos projetos, não apenas a cumprir tarefas. Esse comprometimento reflete-se em maior eficiência e na qualidade dos resultados.

Por outro lado, quando imperam cobranças excessivas, falta de transparência e distância entre gestores e equipes, instala-se a insegurança. Funcionários desmotivados tendem a produzir menos, a evitar riscos criativos e a perder a sensação de pertencimento, afetando todo o desempenho do tempo.

Segundo uma pesquisa escrita por Hedrick, do Gallup World Headquarters, localizada nos Estados Unidos em Washington, as empresas com colaboradores engajados têm um desempenho 17% melhor em produtividade e 21% melhor em lucratividade, a pesquisa foi publicada em 20 de junho de 2013 e atualizada em 7 de janeiro de 2023. Esses dados fazem parte de uma meta-análise abrangente que examina a relação entre o engajamento dos funcionários e os diversos resultados de desempenho organizacional. A pesquisa analisou 456 estudos de pesquisa em 276 organizações, abrangendo 54 setores e 96 países, totalizando 112.312 unidades de trabalho e 2,7 milhões de funcionários. Os resultados confirmaram que altos níveis de engajamento estão consistentemente associados a melhorias significativas em produtividade, lucratividade, retenção de talentos, entre outros indicadores-chave de desempenho. Quando falamos em adaptar o espaço de trabalho para neurodivergentes, não se trata apenas de oferecer conforto, mas de criar condições concretas para que esses profissionais possam dar o melhor de si. Ambientes com estímulos sensoriais ajustados, rotinas bem definidas e comunicação clara ajudam a potencializar habilidades como foco, memória de trabalho e criatividade. O impacto das empresas se estende a toda a equipe — ao valorizar as diferenças, como elevar seu grau de inovação, de eficiência e a satisfação de todos.

5.6 A Importância da ergonomia nessa inclusão.

A neurodivergência abrange uma parcela significativa da sociedade, incluindo indivíduos com diferentes habilidades e potenciais. Contudo, por se tratarem de pessoas que funcionam de maneira distinta do padrão normativo, elas apresentam necessidades específicas que muitas vezes não são atendidas pelas empresas. Isso pode prejudicar sua performance e, consequentemente, a produtividade organizacional.

Nesse contexto, segundo PINHO (2024), a ergonomia se torna essencial para facilitar a inclusão desses colaboradores nas empresas, ajudando-os a atingir seu verdadeiro potencial. A ergonomia é a ciência que estuda a adaptação das condições de trabalho às características físicas e mentais dos trabalhadores, buscando otimizar o bem-estar e a eficiência. A Norma Regulamentadora NR-17, por sua vez, estabelece diretrizes sobre ergonomia no ambiente de trabalho, visando garantir conforto e segurança aos trabalhadores.

Podemos analisar essa inclusão sob duas perspectivas: o cumprimento de uma exigência legal e os benefícios que isso pode trazer para as empresas. Para que as organizações realizem adaptações para funcionários neurodivergentes, é necessário compreender suas características específicas e os transtornos envolvidos. Indivíduos neuroatípicos podem se destacar em tarefas que envolvem memória, reconhecimento de padrões e resolução de problemas matemáticos complexos, dependendo do seu transtorno. Por outro lado, há neurodivergentes que podem não se sair tão bem nessas habilidades, mas são excelentes comunicadores ou possuem uma ótima visão espacial.

A ergonomia pode ser utilizada para minimizar ou eliminar fatores que diminuem a produtividade desses funcionários, como luzes intensas, sons excessivos e odores desagradáveis, que podem gerar distrações desnecessárias. Além disso, ela contribui para a saúde mental dos trabalhadores ao buscar minimizar alterações abruptas na rotina e na logística do processo.

A ergonomia também tem um papel importante nas relações interpessoais dos indivíduos com dificuldades sociais. Este aspecto é um dos maiores desafios na gestão de colaboradores neurodivergentes; no entanto, uma abordagem adequada pode trazer inúmeros benefícios. Como afirmam (CHAMMAS, 2022; HERNANDEZ, 2022), algumas habilidades específicas dos neurodiversos não podem ser encontradas nos neurotípicos.

Dessa forma, podemos perceber que a presença de profissionais neuroatípicos no ambiente de trabalho tem o potencial de oferecer novas perspectivas que um neurotípico pode não ter, além de promover uma diversificação valiosa no quadro de funcionários. Outro benefício notável da inclusão é observado ao analisarmos as particularidades de cada transtorno envolvido; essas características podem proporcionar facilidades e aptidões para determinadas funções.

Estudos indicam que empresas que implementaram a inclusão da neurodiversidade experimentaram receitas até 33% maiores do que as demais (Saraiva, 2021) e observaram melhorias em sua capacidade competitiva (AUSTIN, 2017; PISANO, 2017).

Portanto, a ergonomia desempenha um papel crucial na adaptação das condições de trabalho para os funcionários neurodivergentes, contribuindo significativamente para a melhoria desses espaços e, conseqüentemente, para a qualidade de vida no trabalho. No entanto, muitas empresas ainda falham em reconhecer as necessidades

e forças dessas pessoas neurodivergentes. Essa falta de compreensão impede que essa inclusão seja efetivamente realizada e aproveitada em sua totalidade.

5.7 Neurodivergentes no mercado de trabalho: Realidade no Brasil.

Estudos da GONSALVES (2024) assessora de imprensa da Revista Brasileira de Administração apontam que atualmente, os autistas representam boa parte dos neurodivergentes no Brasil e no mundo. No Brasil, segundo pesquisa de REIS (2024), é estimado que existam 2 milhões de pessoas autistas, dentro de um total de 70 milhões ao redor do planeta. Estima-se que de 15 a 20% da população mundial seja neurodivergentes. No Brasil o IBGE pesquisa a neurodivergência junto a demais deficiências, totalizando em pesquisa de julho/2023 (PNAD) um total de 18,9 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência (8,9% do total). Essa mesma pesquisa revela que apenas 29,2% das pessoas com deficiência participam do mercado de trabalho, contra 66,4% da população em geral. Aqui já percebemos dois grandes desafios: quebrar o viés de “deficiência” para que possamos enxergar os talentos e habilidades de um neurodivergentes e a outra é aumentar a participação dos neurodivergentes no mercado de trabalho.

Segundo um levantamento do Center for Disease Control and Prevention (CDC)¹, dos Estados Unidos, por estudos feitos pela FERNANDES (2024), esse número pode ser ainda maior. Estima-se que 1 a cada 44 pessoas podem ser diagnosticadas com algum grau de autismo. Contudo, elas se tornam invisíveis para os dados oficiais por não serem avaliadas corretamente. Vale destacar a notícia publicada por Abreu (2021) no canal autista, por exemplo, como no o caso do ator norte-americano Anthony Hopkins, vencedor do Oscar em 2021. O astro das telas somente foi diagnosticado com autismo quando já havia chegado à terceira idade.

Apesar desse número alto, estudos de ALMEIDA (2023) psicóloga especialista em transtorno do espectro autista, dados do IBGE apontam que quase 85% das pessoas autistas estavam desempregadas em 2019 (80%, no mundo, em relatório de 2020 da Organização Mundial da Saúde – OMS). Segundo geriatra Marcelo Altona, do Hospital Israelita Albert Einstein, em São Paulo, é muito comum autistas terem passado boa parte da vida como esquizofrênicos, por exemplo.

¹ O Centros de Controle e Prevenção de Doenças é uma agência do Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos Estados Unidos;

Quando conseguem chegar ao mercado de trabalho, as pessoas autistas encontram várias dificuldades que poderiam ser evitadas se as empresas fizessem pequenas modificações. Como destaca Altona no artigo de Oliveira, muitos autistas passam a vida sem um diagnóstico adequado, contribuindo para sua invisibilidade e alto índice de desemprego. Portanto, é imperativo que as empresas adotem pequenas modificações em seus ambientes de trabalho e processos seletivos, promovendo uma cultura mais inclusiva que valorize as habilidades desses profissionais e proporcione oportunidades reais para que possam demonstrar seu potencial.

5.7.1 Itaú: Empresa Nacional que prioriza a neurodiversidade.

O Itaú acredita que a inclusão é transformadora, segundo FILHO (2021) atual CEO da empresa, e é por isso que eles moldaram a empresa com práticas para reforçar o ambiente diverso e inclusivo. Desde 2016, em parceria com a Specialisterne, tem um programa de inclusão de profissionais com Transtorno do Espectro Autista (TEA). Segundo NASCIMENTO (2022) que escreveu o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais DSM-5-TR, pessoas dentro do espectro podem apresentar déficit na comunicação social ou interação social (como nas linguagens verbal ou não verbal e na reciprocidade socioemocional) e padrões restritos e repetitivos de comportamento, como movimentos contínuos, interesses fixos e hipo ou hipersensibilidade a estímulos sensoriais.

A consultoria Specialisterne², presente em 23 países, segundo ROCHA (2021) que é o consultor técnico da Specialisterne, a empresa tem a responsabilidade de oferecer suporte técnico e psicológico a pessoas com autismo e neurodivergentes para que possam ser inseridas no mercado de trabalho. No Itaú, já são mais de 170 pessoas com autismo, sendo que 50 foram contratadas por meio desse programa, e as demais realizaram sua autodeclaração como pessoa com deficiência psicossocial (autismo). Todos os ituber que assim desejarem são acompanhados pela Specialisterne Brasil. O Itaú acredita ser fundamental que esses profissionais se sintam acolhidos e seguros no ambiente de trabalho para que desenvolvam todo seu potencial e conquistem seus objetivos. Que é mais do que uma prática, é um compromisso com a promoção do respeito a todas as características humanas.

² Empresa que contratam e treinam neurodivergentes;

“O Itaú Unibanco acredita que ter sua individualidade não é apenas um direito de cada pessoa assegurado pela Constituição Federal, mas, acima de tudo, um compromisso que deve ser reafirmado e praticado diariamente por todos nós. ” - (TRECHO DA CARTA DE COMPROMISSO DO ITAÚ UNIBANCO COM A DIVERSIDADE).

Após estudos e análises, o Itaú prioriza ações de diversidade e inclusão em quatro pilares, são eles, o gênero, a raça, pessoas com deficiência e transtornos e a comunidade LGBTQIA +. A empresa tem um olhar mais cuidadoso desenvolvendo atividades inclusivas específicas para cento e cinquenta colaboradores com o Transtorno do Espectro Autista (TEA), com a capacitação de líderes a respeito de inclusão e acessibilidade.

Seu clima organizacional é voltado para regras que ressaltam os quatro pilares, como por exemplo, um ambiente de inclusão e respeito, onde é realizado ações sobre as temáticas de diversidade, rodas de conversas e treinamentos que geram conscientização e mudanças de atitude dos colaboradores.

5.7.2 Câmara de Comercialização de Energia Elétrica: Empresa Nacional que prioriza a neurodiversidade.

O dono da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), NETO (2022), criou um programa chamado “Inclui CCEE”, que visa promover a inclusão de pessoas com deficiência e transtornos no mercado de trabalho. Assim como o Itaú, o CCEE tem parceria com a Specialisterne, uma empresa dinamarquesa que visa oferecer às pessoas com autismo formação e oportunidades de trabalho. E, para as empresas, proporcionam talento e conhecimento sobre como incluir a neurodiversidade em suas equipes. Buscando que as pessoas neurodivergentes melhorem e valorizem suas capacidades, e também que as empresas obtenham todos os benefícios de incluir estas pessoas e gerar um impacto social positivo.

A CCEE é responsável por administrar o mercado de energia elétrica no território brasileiro. Seu programa de inclusão à neurodiversidade o “Inclui CCEE” foi criado para promover a inclusão de pessoas com deficiência e transtornos. Também promovendo capacitações e conscientização entre os colaboradores da CCEE.

A CCEE acredita que a inclusão deve ir além da contratação, devendo ser acompanhada de acolhimento, aprendizado contínuo e um ambiente preparado para

que todos possam se desenvolver. A empresa está comprometida com a construção de um mercado de trabalho mais diversos e acessível para todos.

6 Inclusão nas empresas: Benefícios e Desafios.

A inclusão nas empresas é um pilar fundamental para o avanço social e a promoção da igualdade de oportunidades. De acordo com CHAMMAS (2022), essa prática não apenas enriquece o ambiente de trabalho ao integrar diferentes perspectivas e habilidades, mas também contribui para a construção de uma sociedade mais justa e acolhedora. No entanto, a inclusão exige um esforço coordenado para superar barreiras estruturais, culturais e institucionais, especialmente no que diz respeito aos neurodivergentes.

No contexto dos neurodivergentes, é essencial reconhecer que nem todos podem ser integrados ao mercado de trabalho devido a limitações incapacitantes que dificultam ou inviabilizam a realização de atividades laborais. Contudo, há uma parcela significativa de neurodivergentes que, com as adaptações adequadas, podem se adaptar ao mercado de trabalho, alcançar autonomia e contribuir significativamente para o ambiente organizacional.

Para que essa inclusão seja efetiva, algumas medidas precisam ser implementadas. De acordo com RUSSO (2023), o processo de recrutamento deve ser ajustado para identificar talentos de maneira mais justa, evitando vieses que possam excluir candidatos neurodivergentes. O ambiente de trabalho também deve ser adaptado, considerando questões sensoriais, rotinas flexíveis e ferramentas de apoio que promovam o bem-estar desses colaboradores. Além disso, é crucial sensibilizar os demais colaboradores e líderes, promovendo um ambiente de respeito e evitando que neurodivergentes sejam tratados como especiais ou deficientes, mas sim como profissionais capazes e valiosos.

A inclusão de uma maior variedade cognitiva traz inúmeros benefícios para as empresas. Neurodivergentes frequentemente possuem habilidades únicas, como alto nível de concentração, criatividade e pensamento inovador, que podem agregar valor aos processos e resultados organizacionais. Além disso, empresas inclusivas tendem a atrair e reter talentos mais diversos, melhorar sua imagem no mercado e fortalecer o engajamento de suas equipes.

A entrevista do Jornal Nacional a jornalista ANDRADE (2022) afirma que empresas brasileiras têm assumido um compromisso com um termo ainda pouco conhecido: neurodiversidade. Em uma empresa neurodiversa, se você não percebe nada de diferente é porque essa é uma condição invisível aos olhos. Sua entrevistada Sabrina com transtorno de déficit de atenção com hiperatividade, o TDAH. Não gosta de lugares com muita gente, prefere trabalhar sozinha. O que não impede que ela ocupe um cargo de gestão, ela afirma "A gente ter um trabalho marca muito a gente. A gente ter independência, a gente ter autoconfiança, a gente conseguir se desenvolver de fato", diz a gerente de sistemas Sabrina.

Por outro lado, no artigo de CHAMMAS (2022), há desafios a serem superados tanto pelas empresas quanto pelos próprios neurodivergentes. As organizações precisam investir em treinamento para gestores, promover mudanças culturais e adotar práticas inclusivas de forma consistente. Já os neurodivergentes, por vezes, enfrentam barreiras internas, como baixa autoestima e dificuldade de adaptação inicial, que requerem apoio profissional e pessoal.

Entretanto, a inclusão não deve ser vista apenas como um meio para benefícios financeiros ou empresariais. Trata-se de um compromisso ético e social com a construção de uma sociedade mais igualitária, que valoriza as diferenças e promove o respeito genuíno. Ao facilitar o acesso ao trabalho para neurodivergentes, abre-se a porta para a valorização de seus direitos e para a quebra de estigmas e preconceitos, promovendo a autonomia e a dignidade dessas pessoas. Assim, a inclusão no mercado de trabalho transcende o ambiente corporativo e se torna um agente transformador de toda a sociedade.

7 Empresas internacionais que alavancaram a inclusão de pessoas neurodivergentes.

Empresas como a SAP, Microsoft e JP Morgan estão entre as líderes na contratação de profissionais neurodivergentes. Segundo estudos do VOLTOLINI (2024), a SAP, por exemplo, lançou o programa Autism at Work³ para integrar pessoas com autismo no ambiente de trabalho. Segundo SULEYMAN (2025), a Microsoft também tem um programa de recrutamento voltado para indivíduos neurodivergentes, focando em

³ Movimento e conjunto de programas que visam criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor para pessoas autistas, reconhecendo e valorizando a neurodiversidade.

suas habilidades únicas. Já de acordo com a ANANDE (2025), a JP Morgan busca criar um ambiente inclusivo, valorizando a diversidade cognitiva como parte de sua cultura organizacional. Além disso, essas empresas têm se destacado ao oferecer ambientes de trabalho adaptados, garantindo que os colaboradores se sintam confortáveis e possam contribuir de forma eficaz. Essas iniciativas têm mostrado como a diversidade cognitiva pode ser uma fonte de inovação, promovendo um ambiente de trabalho mais criativo e produtivo. O impacto dessas ações não se limita apenas aos profissionais neurodivergentes, mas também beneficia as empresas, que se tornam mais competitivas no mercado ao abraçar uma cultura inclusiva e diversificada. Dentro desse contexto de inclusão, de acordo com VOLTOLINI (2024), um dos programas mais significativos e emblemáticos é o Autism at Work, uma iniciativa que começou na SAP e tem se expandido para várias outras empresas. O Autism at Work tem como principal objetivo promover oportunidades de trabalho para pessoas com autismo, uma população que historicamente enfrentou desafios significativos para ingressar no mercado de trabalho convencional devido a barreiras de comunicação, socialização e adaptação a ambientes de escritório tradicionais. Este programa não se limita a apenas contratar pessoas com autismo, mas oferece um suporte contínuo, como treinamentos específicos, mentoria e ajustes razoáveis para garantir que os colaboradores possam desempenhar suas funções de maneira eficiente e confortável. O Autism Network, segundo TAYLOR (2024), por sua vez, é uma rede que conecta empresas, organizações e profissionais especializados em autismo, com o intuito de criar um espaço colaborativo para compartilhar melhores práticas e desenvolver estratégias mais eficazes para a inclusão de indivíduos neurodivergentes no ambiente corporativo. Esta rede tem se expandido globalmente, contando com diversos parceiros que já implementaram programas similares ao Autism at Work. Além de proporcionar apoio técnico e treinamento, o Autism Network⁴ também promove eventos, workshops⁵ e palestras que ajudam a sensibilizar as empresas para a importância da diversidade neurocognitiva.

Com o crescente reconhecimento da importância da neurodiversidade no local de trabalho, a colaboração entre essas iniciativas e redes tem sido crucial para mudar a forma como as empresas percebem e integram os profissionais autistas. O impacto

⁴ Várias organizações e iniciativas que visam apoiar e promover a compreensão e o respeito pelo autismo;

⁵ Evento de curta duração que foca na aprendizagem prática de um assunto específico;

dessas ações se reflete não apenas em um aumento no número de contratações de pessoas com autismo, mas também em uma mudança significativa na cultura organizacional, que começa a ver a diversidade cognitiva como uma vantagem competitiva, capaz de trazer novas perspectivas e soluções inovadoras para problemas antigos.

7.1 Perspectiva em comum dos Recursos Humanos.

Ao observar a perspectiva do RH nas empresas mencionadas, Itaú, Microsoft, CCEE, SAP e JP Morgan em relação à inclusão de neurodivergentes é estratégica, proativa e focada na criação de um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo para todos. Essas empresas têm em comum na perspectiva do RH, o reconhecimento do valor da diversidade.

Todas as empresas reconhecem que a inclusão de pessoas com neurodivergencia traz diferentes perspectivas, habilidades e experiências, enriquecendo o ambiente de trabalho e impulsionando a inovação. O compromisso com a inclusão, também é perceptível, há um comprometimento declarado e ativo com a inclusão, que vai além do cumprimento de obrigações legais. A inclusão é vista como parte da estratégia e dos valores da empresa. É visto com importância a adaptação dos processos seletivos. As empresas buscam adaptar seus processos de recrutamento e seleção para serem mais acessíveis e justos para candidatos com neurodivergencia, reconhecendo que os métodos tradicionais podem ser barreiras.

O Investimento em suporte e acomodações é um esforço para fornecer o suporte e as acomodações necessárias para que esses profissionais possam ter sucesso em suas funções, seja através de mentores, ambientes de trabalho adaptados ou flexibilidade. Visto também que o foco na conscientização e treinamento que as empresas investem em conscientizar seus colaboradores e treinar suas lideranças sobre a importância da inclusão, promovendo o respeito e a compreensão das diferenças. Dando visão de benefícios mútuos a inclusão não é vista apenas como um ato de responsabilidade social, mas também como algo que traz benefícios tangíveis para a empresa, como aumento do engajamento, da produtividade, da retenção de talentos e da inovação. A utilização de programas específicos a maioria das empresas implementam programas específicos voltados para a inclusão de pessoas com deficiência e neurodivergentes, demonstrando uma abordagem estruturada e dedicada.

E há uma preocupação em acompanhar e medir os resultados das iniciativas de inclusão, como taxas de contratação e retenção, para avaliar a eficácia dos programas.

Contudo a perspectiva do RH nessas empresas é de liderar a transformação cultural em direção a ambientes de trabalho genuinamente inclusivos, onde as diferenças são valorizadas e todos os talentos têm a oportunidade de contribuir e prosperar.

7.2 Legislação e Políticas Públicas.

Em diversos países, a legislação que promove a inclusão de pessoas com deficiência também se aplica, em parte, aos neurodivergentes. No Brasil, a Lei de Cotas (Lei 8.213/91) determina a reserva de vagas para pessoas com deficiência em empresas com mais de 100 funcionários. Contudo, muitos neurodivergentes não são formalmente reconhecidos como pessoas com deficiência, o que dificulta o acesso aos benefícios previstos em lei. Essa limitação sugere a necessidade de uma revisão legislativa para garantir que a inclusão seja acessível a todos os que se enquadram no espectro da neurodivergência.

A Lei nº 12.764 de 27 de dezembro de 2012, Art. 2º São diretrizes da Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista:, visa, V- o estímulo à inserção da pessoa com transtorno do espectro autista no mercado de trabalho, observadas as peculiaridades da deficiência e as disposições da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente); Art. 3º São direitos da pessoa com transtorno do espectro autista:, visa, IV - o acesso à educação e ensino profissionalizante, moradia, oportunidades no mercado de trabalho, além da previdência e assistência social.

8 PESQUISA DE CAMPO

8.1 Entrevista com Amanda de Oliveira Vilarino: especializada em terapia cognitivo-comportamental e em neuropsicológica.

No primeiro momento foi perguntado para a Amanda Oliveira de Vilarino, que tem formação em Reabilitação Cognitiva no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HC-FMUSP) e Graduação em Psicologia pelas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU) sobre como a neurodiversidade pode

impactar o desempenho e a dinâmica de equipes dentro das empresas, em sua perspectiva cada mente tem seu próprio “software”⁶. Profissionais neurodivergentes costumam trazer soluções criativas e um olhar fora do comum para problemas. Essa diversidade de pensamento pode acelerar a inovação e fazer a equipe sair da mesmice – desde que haja uma comunicação clara e um ambiente que valorize essas diferenças.

Em seguida foi perguntado quais são os principais desafios que profissionais Neurodivergentes enfrentam no ambiente corporativo, indagou que infelizmente, muitos ainda esbarram em preconceitos e estruturas de trabalho rígidas. Ambientes com iluminação intensa, barulho constante ou processos muito padronizados podem atrapalhar quem pensa de maneira diferente. Além disso, métodos tradicionais de avaliação podem não reconhecer o potencial real desses profissionais, que nem sempre se encaixam em modelos “convencionais”.

Quando interpelamos quais estratégias ela recomenda para empresas que desejam promover um ambiente inclusivo para colaboradores neurodivergentes, Amanda indagou treinamentos e conscientização como fazer workshops que ajuda todos a compreender e valorizar as diferenças e ambientes flexíveis criando espaços silenciosos ou áreas de decompressão, além de flexibilizar horários quando possível e feedback⁷ personalizado ao em vez de uma avaliação única para todos, valorizando os pontos fortes individuais e oferecendo suporte para as dificuldades. Quando uma empresa se abre para a neurodiversidade, o ambiente se torna mais humano e colaborativo. Essa mudança não só melhora o clima interno, mas também estimula a criatividade, pois cada pessoa se sente respeitada e valorizada pelo que realmente traz à mesa.

Questionamos como a conscientização sobre neurodiversidade pode afetar a cultura organizacional de uma empresa, em sua visão, quando uma empresa se abre para a neurodiversidade, o ambiente se torna mais humano e colaborativo. Essa mudança não só melhora o clima interno, mas também estimula a criatividade, pois cada pessoa se sente respeitada e valorizada pelo que realmente traz à mesa.

⁶ Conjunto de componentes lógicos de um computador ou sistema de processamento de dados; programa, rotina ou conjunto de instruções que controlam o funcionamento de um computador; suporte lógico;

⁷ Informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão;

Para Amanda as formas de treinamento de equipes podem ajudar a melhorar a colaboração entre colegas neurotípicos e neurodivergentes, investindo em treinamentos que mostrem as diferentes formas de pensar podendo quebrar barreiras. Oficinas práticas e dinâmicas que incentivem a empatia e a comunicação assertiva ajudam a alinhar as expectativas dos colegas, fazendo com que tanto os neurotípicos quanto os neurodivergentes possam colaborar melhor e aprender uns com os outros. Quando questionado qual é o papel da liderança na promoção da inclusão de profissionais neurodivergentes no ambiente de trabalho, em sua perspectiva, para profissionais neurodivergentes, o caminho até cargos de liderança pode ser mais difícil, principalmente devido às expectativas tradicionais de comunicação e comportamento. Nesse caso, a liderança deve ser apoiada por uma empresa que reconheça o potencial desses colaboradores e que crie caminhos para o desenvolvimento de habilidades de gestão, com suporte e adaptações necessárias. Isso inclui treinamentos específicos de liderança para neurodivergentes, mentoria e a criação de oportunidades onde suas habilidades únicas possam ser valorizadas e aproveitadas.

Para Vilarino, há um crescimento na contratação de pessoas neurodivergentes. Isso é especialmente notável em empresas de tecnologia, grandes corporações e startups. Essas organizações estão investindo em métodos seletivos mais inclusivos, programas de treinamento, mentorias e adaptações no ambiente de trabalho para aproveitar as habilidades únicas desses profissionais, como criatividade, atenção aos detalhes e pensamento inovador.

Na penúltima questão, foi abordado como as avaliações de desempenho podem ser adaptadas para serem mais justas e inclusivas para colaboradores neurodivergentes, em sua visão, para que as avaliações sejam justas, é importante adaptar os critérios e focar nos resultados e na contribuição individual. Em vez de “encaixar” todos em um mesmo molde, é preciso valorizar as diferentes formas de trabalhar e medir o sucesso com base nas habilidades específicas de cada um.

Por fim foi perguntado quais recursos ou ferramentas você recomenda para que os profissionais neurodivergentes possam se destacar em suas funções, Amanda indaga que a organização é fundamental. Ferramentas como aplicativos de gerenciamento de tarefas, calendários digitais e lembretes podem ser aliados

incríveis. Além disso, programas de coaching⁸, mentorias e grupos de afinidade ajudam a construir uma rede de apoio que estimula o crescimento pessoal e profissional.

8.2 Entrevista com Herbert do Nascimento Barros: reflexões sobre TDAH e neurodiversidade no mercado de trabalho.

No primeiro momento, foi perguntado a Herbert como o TDAH influenciou sua trajetória profissional e suas abordagens pedagógicas. Ele explicou que, apesar dos desafios, considera sua trajetória predominantemente positiva. O prazer em compartilhar conhecimento e a interação com os alunos foram fatores que alimentaram seu hiperfoco, elevando a qualidade das aulas. Ele comparou o papel do professor ao de um ator que, ao se divertir no palco, cativa seu público, transformando a sala de aula em um ambiente de troca agradável e produtiva.

Em seguida, foi questionado sobre um momento em que o TDAH impactou positivamente sua atuação como professor ou coordenador. Herbert destacou que essa experiência foi recorrente em sua carreira. Apesar de enfrentar dificuldades relacionadas à gestão do tempo e organização, ele encontrava prazer e imersão nos detalhes do processo pedagógico, como analisar as respostas dos alunos e suas tentativas de resolver questões. Essa dedicação contribuiu para que ele adaptasse suas abordagens pedagógicas, criando um espaço de aprendizado mais significativo. Quando questionado sobre as estratégias que desenvolveu para lidar com os desafios do TDAH no trabalho, ele mencionou que buscar ajuda foi essencial, principalmente no que se refere a suas desorganizações e esquecimentos. Com o apoio de colegas e gestores, conseguiu lidar melhor com as demandas burocráticas. Além disso, Herbert revelou que sua transparência com os alunos foi uma aliada importante, já que isso criava um ambiente de compreensão mútua e facilitava o trabalho em sala de aula.

A quarta pergunta abordou a importância da inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho. Herbert destacou que, embora compartilhe a preocupação com a visibilidade de condições como TDAH, dislexia e TEA, ele prefere evitar rótulos ou carimbos de “inclusão”. Para ele, é mais importante esclarecer e conscientizar,

⁸ Processo de orientação que ajuda indivíduos e equipes a atingir objetivos pessoais ou profissionais, utilizando ferramentas e técnicas para desenvolver habilidades e aumentar o desempenho;

tanto em empresas quanto em instituições, para que haja equidade e um relacionamento justo entre todos.

Foi então perguntado quais benefícios profissionais com TDAH podem trazer para uma equipe ou organização. Ele ressaltou que pessoas com TDAH, assim como qualquer outra, possuem pontos fortes e desafios. O hiperfoco, por exemplo, pode ser útil em determinadas circunstâncias, mas não deve ser encarado como um superpoder. Herbert compartilhou que, em suas aulas, esse estado de concentração muitas vezes resultou em interações positivas com os alunos, embora nem sempre fosse o caso.

Ao ser questionado sobre as barreiras que ainda existem para a inclusão de neurodivergentes em ambientes profissionais, ele apontou o preconceito e o desconhecimento como os maiores desafios. Segundo Herbert, as pessoas tendem a estranhar o que não conhecem, e, por isso, a comunicação e a conscientização são ferramentas indispensáveis para melhorar a convivência entre equipes diversas.

Quando perguntado sobre as medidas que instituições educacionais e empresas deveriam adotar para promover a inclusão, ele destacou a importância de evitar tratar os neurodivergentes como “especiais” e, em vez disso, buscar formas de educar e esclarecer todos os profissionais envolvidos. Para ele, a inclusão deve ser baseada no convívio e na empatia cotidiana.

Sobre práticas inclusivas que presenciou em sua experiência, Herbert afirmou que essas práticas muitas vezes se resumem ao convívio diário e à compreensão mútua entre as pessoas. Ele vê empatia como uma ferramenta central para promover a inclusão de forma natural.

A nona pergunta explorou como a formação e a conscientização sobre neurodiversidade impactam a cultura organizacional. Herbert respondeu que esse processo contribui para normalizar as diferenças e melhorar o convívio entre as pessoas. Ele também acredita que essas ações ajudam os próprios neurodivergentes a se aceitarem melhor, evitando um senso de vitimismo exacerbado.

Quando perguntado sobre como as percepções em relação ao TDAH mudaram ao longo dos anos, especialmente no ambiente acadêmico e profissional, ele observou que a popularização do termo trouxe tanto avanços quanto desafios. Embora tenha incentivado maior atenção de pais e professores, também gerou automedicações imprudentes e interpretações equivocadas, como o uso do TDAH como uma “muleta” para justificar dificuldades.

Na penúltima questão, foi abordado o papel da educação na desconstrução de estigmas relacionados à neurodiversidade. Herbert acredita que a capacitação dos profissionais da educação é essencial. Ele sugeriu a inclusão de palestras e discussões sobre o tema em reuniões escolares, fortalecendo a compreensão e a empatia entre professores e alunos.

Por fim, ele foi convidado a deixar uma mensagem para estudantes neurodivergentes que aspiram a ingressar no mercado de trabalho. Herbert aconselhou que eles não se coloquem no lugar de vítimas, busquem ajuda quando necessário e enfrentem a ignorância com conhecimento. Ele destacou que a aceitação pessoal é o primeiro passo para construir seu espaço no mundo e que, apesar dos desafios, é possível encontrar pessoas dispostas a ajudar e proporcionar oportunidades justas.

9 CONCLUSÃO

Com este estudo analisamos as práticas mais eficazes para a inclusão de neurodivergentes nas empresas, bem como os principais desafios enfrentados pelas organizações nessa jornada. Além disso, o estudo fornece informações valiosas para o desenvolvimento de novas políticas e práticas de inclusão, mostrando como a presença de neurodivergentes pode contribuir para aumentar a inovação, a criatividade e a produtividade no ambiente corporativo. Assim entendemos os desafios enfrentados por pessoas neuroatípicas e a importância delas no mundo empresarial.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Tiago. Autista, Anthony Hopkins ganha Oscar de melhor ator 2021. Disponível em: <https://www.canalautismo.com.br/noticia/autista-anthony-hopkins-ganha-oscar-de-melhor-ator/>. Acesso em: 30 de outubro de 2024, 19:15.

ALMEIDA, Mariana da Silveira Rodrigues. Neurodiversidade e inclusão no mercado de trabalho 2023. Disponível em: <https://institutoinclusaobrasil.com.br/neurodiversidade-e-inclusao-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 28 mar. 2025, às 15h42.

ANANDE, Nupur. Jp Morgan mudanças nos programas de diversidade 2025. Disponível em: <https://www.reuters.com/business/finance/jpmorgan-makes-changes-its-diversity-programs-memo-says-2025-03-21/>. Acesso em 30 de Maio de 2025.

ANDRADE, Ana Paula. G1. Empresas brasileiras assumem compromisso com a neurodiversidade. Jornal Nacional, 09 abr. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2022/04/09/empresas-brasileiras-assumem-compromisso-com-a-neurodiversidade.ghtml>. Acesso em: 28 mar. 2025, às 15h42.

AUSTIN, Robert D. Neurodiversidade como vantagem competitiva. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage/>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 16h52.

BRASIL. Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012. Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista e altera o parágrafo 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Casa Civil, 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112764.htm. Acesso em: 30 de outubro de 2024, 19:15.

BRASIL. Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012. Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista e altera o parágrafo 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da República, 2012. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=12764&ano=2012&ato=fffk3Yq1kMVpWT94d>. Acesso em: 30 de outubro de 2024, 08:46.

CHAMMAS, Cristiane Benedetti. A Neurodiversidade Como Vantagem Competitiva 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/876e1c59023b1a0e95808168e1a8ff89.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 16h52.

COHMER, Sean. “Distúrbios Autístico do Contato Afetivo” (1943) de Leo Kanner, 2014. Disponível em: <https://embryo.asu.edu/pages/autistic-disturbances-affective-contact-1943-leo-kanner>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 16h52.

FERNANDES, Fátima Rodrigues. Judy Singer e neurodiversidade? 2020. Disponível em: <https://autismoerealidade.org.br/2020/06/25/judy-singer-e-a-neurodiversidade/>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 16h52.

FERNANDES, Fátima Rodrigues. Destaque da neurodiversidade e entrevista com o jornalista parte dois. 2020. Disponível em:

<https://autismoerealidade.org.br/2022/08/04/neurodiversidade-primeiros-passos-parte-2/>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 16h52.

FERNANDES, Fátima Rodrigues. Qual a prevalência de autismo no SUS? 2024. Disponível em: <https://autismoerealidade.org.br/2024/03/22/prevalencia-do-autismo-no-sus/>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 17h28.

FILHO, Milton Maluhy. + Inclui + Oportunidades. Portal de Carreiras Itaú, 2021. Disponível em: <https://carreiras.itaui.com.br/mais-inclui-mais-oportunidades>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 17h28.

FILHO, Milton Maluhy. Como a diversidade potencializa o seu negócio. Itaú Mulher Empreendedora, 2024. Disponível em: <https://www.itaui.com.br/sustentabilidade/itaumulherempreendedora/plataforma/conteudos/como-a-diversidade-potencializa-o-seu-negocio/>. Acesso em: 10 abr. 2025, às 12h25.

FILHO, Milton Maluhy. Cultura Itubers e nosso novo conjunto de valores. Relações com Investidores Itaú, 2020. Disponível em: <https://www.itaui.com.br/relacoes-com-investidores/noticias/cultura-itubers-e-nosso-novo-conjunto-de-valores/>. Acesso em: 15 abr. 2025, às 10h28.

FILHO, Milton Maluhy. Diversidade no Itaú. Portal de Carreiras Itaú, 2021. Disponível em: <https://carreiras.itaui.com.br/diversidade>. Acesso em: 01 abr. 2025, às 17h28.

FILHO, Milton Maluhy. Programa Transforma. Portal de Carreiras Itaú, 2021. Disponível em: <https://carreiras.itaui.com.br/transforma>. Acesso em: 20 abr. 2025, às 11h28.

GONÇALVES, Ana Graciele. Associação Brasileira de RH, Neurodivergentes mostram a necessidade de inclusão e políticas sobre o tema. Revista Brasileira de Administração, 2024. Disponível em: <https://revistarba.org.br/neurodivergentes-mostram-a-necessidade-de-inclusao-e-politicas-sobre-o-tema/>. Acesso em: 30 de outubro de 2024, 14:27.

HEDRICK, Katelin. Neurodiversidade Ambiente de Trabalho Challenges 2025. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/659618/neurodiverse-workers-hidden-challenges-untapped-potential.aspx>. Acesso em: 29 Abr. 2025, às 17h28.

HERMANDES, José Mauro da Costa. A Neurodiversidade Como Vantagem Competitiva 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/876e1c59023b1a0e95808168e1a8ff89.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 16h52.

MAY, Cynthia P. Ver é não gostar: evidências de preconceito contra indivíduos com transtorno do espectro autista em entrevista de emprego tradicionais 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35294714/>. Acesso em: 30 de outubro de 2024, 11:43.

MÖSKEN, Thaís. Judy Singer. 2018. Disponível em: <https://www.introvertendo.com.br/introvertendo-161-judy-singer/>. Acesso em: 30 de outubro de 2024, 16:08.

NASCIMENTO, Maria Inês Corrêa. MANUAL DIAGNOSTICO E ESTATÍSTICO DE TRANSTORNOS MENTAIS DSM-5 2022. Disponível em: https://dislex.co.pt/images/pdfs/DSM_V.pdf. Acesso em: 01 jun. 2025, às 16h41.

NETO João Rodrigues da Cunha. Grupo Quanta. Você já sabe o que é a CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica? 2022. Disponível em: <https://grupoquanta.com.br/voce-ja-sabe-o-que-e-a-ccee-camara-de-comercializacao-de-energia-eletrica/>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 16h41.

OLIVEIRA, Ricardo. Os desafios do autista adulta, especialistas dão dicas de como ajuda-los no dia-a-dia e no mercado de trabalho 2021. Disponível em: <https://www.canalautismo.com.br/artigos/os-desafios-do-autista-adulto/>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 16h41.

PINHO, Alexandre de Paula. Inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho e o papel da ergonomia nessa inclusão. 2024. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/6697>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 16h41.

PISANO, Gary P. Neurodiversidade como vantagem competitiva. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage/>. Acesso em: 01 jun. 2025, às 16h52.

PONCE, Felipe. Pontos fortes da dislexia. Dislexclub, 2023. Disponível em: <https://dislexclub.com/pontos-fortes-da-dislexia/#:~:text=Pontos%20Fortes%20Habilidades%20Interpessoais>. Acesso em: 30 de outubro de 2024, 10:19.

REIS, Leandro dos. Neurodiversidade: olhando o potencial das diferenças como estratégia. LabNetwork, 2024. Disponível em: <https://www.labnetwork.com.br/noticias/neurodiversidade-olhando-o-potencial-das-diferencas-como-estrategia/>. Acesso em: 28 de novembro de 2024, 15:42.

ROCHA, Bruno Almeida. Specialisterne Brasil: o que é? 2021. Disponível em: <https://specialisternebrasil.com/>. Acesso em: 25 abr. 2025, às 12h08.

RUSSO, Emily R. Sua empresa está pronta para receber os neurodivergentes? MIT Sloan Review Brasil, 2023. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/sua-empresa-esta-pronta-para-receber-os-neurodivergentes/>. Acesso em: 30 de outubro de 2024, 17:28.

SIQUEIRA, Breno. Censo 2022 Identifica 2,4 milhões de pessoas diagnosticadas com autismo no Brasil. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/43464-censo-2022-identifica-2-4-milhoes-de-pessoas-diagnosticadas-com-autismo-no-brasil>. Acesso em: 30 de outubro de 2024, 17:28.

SULEYMAN Mustafa. Programa de Contratação de Neurodiversidade da Microsoft 2025.

Disponível em: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/neurodiversityhiring>. Acesso em: 30 de maio de 2025, 13:57.

TAVOLARO, Renata. Diferentes tipos de neurodivergência. Orienteme, 2023. Disponível em: <https://orienteme.com.br/blog/diferentes-tipos-de-neurodivergencia/>. Acesso em: 30 de outubro de 2024, 11:43.

TAYLOR, Jim. Autism Network. Disponível em: <https://theautismnetwork.co.uk/>. Acesso em 04 de Abril de 2025, 13:00.

VOLTOLINI, Ricardo. Metas iguais feedback diferente: como a SAP conseguiu construir com programa focado na permanência de autistas na empresa 2024. Disponível em: <https://ideiasustentavel.com.br/programa-de-diversidade-e-inclusao-da-sap/>. Acesso em: 30 de abril de 2025, 13:57.

WHELPLEY, Christopher E. Ver é não gostar: evidências de preconceito contra indivíduos com transtorno do espectro autista em entrevista de emprego tradicionais 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35294714/>. Acesso em: 30 de outubro de 2024, 11:43.