

CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC DE MAIRIPORÃ
Técnico em Administração

Beatriz Santana Horácio
Clara Beatriz Souza Barbosa
Gabriel Lopes Quintino

**Inclusão Profissional de Adultos com Transtorno do Espectro Autista:
Desafios e Possibilidades no Mercado de Trabalho**

Mairiporã
2025

Beatriz Santana Horácio
Clara Beatriz Souza Barbosa
Gabriel Lopes Quintino

Inclusão Profissional de Adultos com Transtorno do Espectro Autista: Desafios e Possibilidades no Mercado de Trabalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da ETEC de Mairiporã, orientado pelos Profs. Edson e Miguel, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico Administração.

Mairiporã
2025

CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC DE MAIRIPORÃ
Técnico em Administração

Inclusão de Profissionais com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no Mercado de Trabalho: Uma Análise Científica sobre Barreiras, Estratégias e Potenciais Organizacionais

FOLHA DE APROVAÇÃO

Professor: Edson Alves Souza . Ass.: _____
(Professor Orientador)

Professor: Miguel Inácio da Silva Ass.: _____
(Professor Orientador)

Professor: Ass.: _____

Professor: Ass.: _____

Professor: Ass.: _____

DEDICATÓRIA

A comunidade do espectro autista, com profundo respeito e admiração, dedicamos este estudo a vocês. Que este trabalho contribua para uma maior compreensão das diversas formas de pensar e interagir, e para a construção de espaços de trabalho que valorizem a neurodiversidade.

Aos nossos queridos professores Edson Alves Souza e Miguel Inácio da Silva, dedicamos este trabalho a vocês que com sua sabedoria, paciência e dedicação, foram essenciais na nossa formação. Agradecemos imensamente por compartilharem seus conhecimentos, por incentivarem o pensamento crítico e por nos guiarem nesta jornada acadêmica. O aprendizado adquirido em suas aulas moldou não apenas nosso conhecimento em Administração, mas também nossa visão de mundo e profissional. Muito obrigada por tudo! E também à escola ETEC de Mairiporã, por todo o suporte e a sua conhecenza oferecida durante nossa jornada. Este trabalho é também um reconhecimento à sua importância na nossa formação em Técnicos Administrativos.

AGRADECIMENTO

Agradecemos de coração aos nossos colegas que estiveram ao nosso lado durante a elaboração deste trabalho. Cada um de vocês trouxe uma contribuição única, seja através das discussões profundas, das trocas de ideias ou do apoio nas horas mais desafiadoras. Juntos, enfrentamos prazos apertados e superamos obstáculos, sempre com a determinação de entregar um TCC que refletisse nosso esforço e aprendizado. Somos gratos pelos momentos compartilhados, pelas risadas e pela familiaridade que tornaram essa jornada mais leve e significativa. Este trabalho é também um reflexo do nosso espírito colaborativo e da amizade que construímos ao longo do projeto. Obrigado por tudo!

EPÍGRAFE

“O mundo precisa de todos os tipos de mentes.”

-Temple Grandin

RESUMO

Este artigo científico aborda a inclusão de profissionais com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no mercado de trabalho sob a ótica da administração, com foco em práticas de gestão de pessoas que favoreçam sua integração organizacional. O objetivo é analisar, por meio de revisão bibliográfica, os principais desafios enfrentados por empresas na contratação e retenção de profissionais autistas, bem como identificar estratégias administrativas que potencializem ambientes corporativos mais diversos, produtivos e inovadores. A metodologia utilizada consistiu no levantamento de estudos nacionais e internacionais sobre autismo, neurodiversidade e gestão inclusiva, permitindo compreender como diferentes modelos de administração têm influenciado a empregabilidade e a valorização da diversidade cognitiva.

Os resultados revelam que, apesar de avanços legais, como a lei brasileira de inclusão (Lei nº 13.146/2015), ainda persistem entraves administrativos relacionados a processos seletivos tradicionais, ausência de capacitação de gestores e carência de políticas de recursos humanos que incorporem adaptações razoáveis. Em contrapartida, experiências positivas demonstram que práticas administrativas inclusivas — como programas de treinamento e sensibilização de lideranças, flexibilização de rotinas, uso de tecnologias assistivas e programas de mentoria — contribuem para maior engajamento, retenção e desempenho organizacional.

A inclusão de profissionais com TEA deve ser compreendida pelas empresas não apenas como cumprimento legal, mas como uma estratégia de gestão capaz de fortalecer a competitividade, estimular a inovação e promover um clima organizacional mais colaborativo. Assim, a neurodiversidade deve ser vista como ativo estratégico da administração contemporânea.

Palavras-chave: Administração; Inclusão; TEA; Gestão de Pessoas; Empregabilidade; Neurodiversidade.

ABSTRACT

This scientific article addresses the inclusion of professionals with Autism Spectrum Disorder (ASD) in the labor market from an administrative perspective, focusing on people management practices that foster their organizational integration. The objective is to analyze, through a literature review, the main challenges faced by companies in hiring and retaining autistic professionals, as well as to identify administrative strategies that can strengthen more diverse, productive, and innovative corporate environments. The methodology applied consisted of a review of national and international studies on autism, neurodiversity, and inclusive management, enabling an understanding of how different administrative models have influenced employability and the appreciation of cognitive diversity.

The results reveal that, despite legal advances such as the Brazilian Inclusion Law (Brazil, 2015), administrative obstacles still persist, including traditional recruitment processes, lack of managerial training, and insufficient human resources policies that incorporate reasonable accommodations. On the other hand, positive experiences demonstrate that inclusive administrative practices — such as leadership training and awareness programs, flexible routines, assistive technologies, and mentoring programs — contribute to greater employee engagement, retention, and organizational performance.

It is concluded that the inclusion of professionals with ASD should be understood by companies not only as legal compliance, but as a management strategy capable of strengthening competitiveness, fostering innovation, and promoting a more collaborative organizational climate. Thus, neurodiversity must be recognized as a strategic asset of contemporary administration.

Keywords Administration; Inclusion; ASD; People Management; Employability; Neurodiversity.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
	OBJETIVOS	13
2.1	Geral	13
2.2	Específico	13
2.3	Justificativa	13
2.4	Resultados esperados	13
3	REVISÃO DA LITERATURA	14
3.1	Transtorno do Espectro Autista (TEA) e características gerais	14
3.2	Habilidades de pessoas com TEA no ambiente organizacional	14
3.3	Barreiras no processo seletivo e no ambiente de trabalho	15
3.4	Aspectos legais e políticas públicas	15
3.5	Gestão de pessoas e valorização da neurodiversidade	15
3.6	Obstáculos organizacionais e culturais	17
3.7	O que falta na literatura e implicações para a Administração	17
3.8	Síntese da literatura	17
4	METODOLOGIA	18
5	Analise de resultados	19
6	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	20
6.1	Análise da empresa e criação do programa	20
6.2	Seleção e recrutamento que incluem	21
6.3	Adaptações no ambiente de trabalho	21
6.4	Treinamento e conscientização	22
6.5	Mentoria, avaliação e indicadores	23
6.6	Monitoramento, avaliação e indicadores	23
6.7	Governança, parcerias e sustentabilidade financeira	24
6.8	Questões de risco, ética e privacidade	24
6.9	Considerações finais	24
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	26
	APÊNDICE A- Transcrição completa da Entrevista com a Psicóloga Amanda Santos Gonçalves	28

1. INTRODUÇÃO

A diversidade e a inclusão podem ser consolidadas como temas estratégicos na administração contemporânea, especialmente em um contexto de transformações sociais, econômicas e tecnológicas que exigem organizações mais inovadoras, flexíveis e competitivas. A gestão moderna reconhece que ambientes de trabalho heterogêneos são capazes de gerar criatividade, inovação e vantagem competitiva, desde que as políticas de inclusão sejam estruturadas de forma planejada e estratégica. Nesse sentido, o Transtorno do Espectro Autista (TEA) emerge como uma temática de grande relevância para a administração, uma vez que profissionais com essa condição apresentam características cognitivas e comportamentais singulares, que, quando bem aproveitadas, podem potencializar resultados organizacionais e promover diferenciais estratégicos em diversas áreas.

Segundo Grandin (2006), indivíduos com TEA frequentemente demonstram atenção a detalhes, raciocínio lógico, foco intenso, memória excepcional e desempenho diferenciado em áreas específicas, atributos que podem contribuir diretamente para o aumento de produtividade, qualidade e inovação nos processos corporativos. No entanto, apesar de seu potencial, esses profissionais frequentemente encontram obstáculos estruturais, comunicacionais e culturais que limitam sua plena integração. Processos seletivos padronizados, ambientes de trabalho pouco adaptados, comunicação inadequada e estigmas sociais associados ao autismo representam desafios significativos para a empregabilidade e a retenção desses colaboradores.

No contexto brasileiro, a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) estabelece diretrizes para assegurar igualdade de oportunidades, acessibilidade e adaptações razoáveis, incluindo indivíduos com TEA. Entretanto, a efetiva implementação dessas normas ainda enfrenta lacunas práticas nas organizações, revelando que a promoção da inclusão vai além do cumprimento legal. É necessário que gestores desenvolvam estratégias proativas de gestão de pessoas, que envolvam capacitação de líderes, reestruturação de processos internos, promoção de cultura organizacional inclusiva e reconhecimento da neurodiversidade como um ativo estratégico capaz de gerar valor para a empresa.

Estudos recentes, como Araújo e Dourado (2022), enfatizam que a inclusão de profissionais autistas exige mudanças sistêmicas, incluindo a adaptação de rotinas, o desenvolvimento de programas de treinamento específicos, o uso de tecnologias assistivas e a criação de canais de comunicação eficientes. Além disso, práticas de gestão que valorizem a individualidade e potencialidades de cada colaborador não apenas promovem justiça social, mas também fortalecem a competitividade e a inovação organizacional, demonstrando que inclusão e desempenho corporativo não são objetivos antagônicos, mas complementares.

OBJETIVOS

2.1 Geral

Analisar, sob a perspectiva administrativa, os desafios e oportunidades relacionados à inserção de profissionais com TEA no mercado de trabalho, identificando estratégias de gestão de pessoas que favoreçam sua integração efetiva.

2.2 Específico

Investigar, dentro das empresas, quais fatores administrativos dificultam ou facilitam a inclusão de profissionais com TEA, avaliando como essas práticas impactam sua adaptação, permanência e desempenho no ambiente de trabalho.

2.3 Justificativa

A inclusão de profissionais com TEA representa não apenas um imperativo legal, mas uma oportunidade estratégica para organizações que buscam inovação, produtividade e vantagem competitiva. Apesar da legislação vigente, a implementação efetiva de políticas inclusivas ainda encontra obstáculos práticos, tornando necessário compreender os fatores que dificultam a integração desses colaboradores e desenvolver estratégias administrativas capazes de transformar a diversidade em valor organizacional.

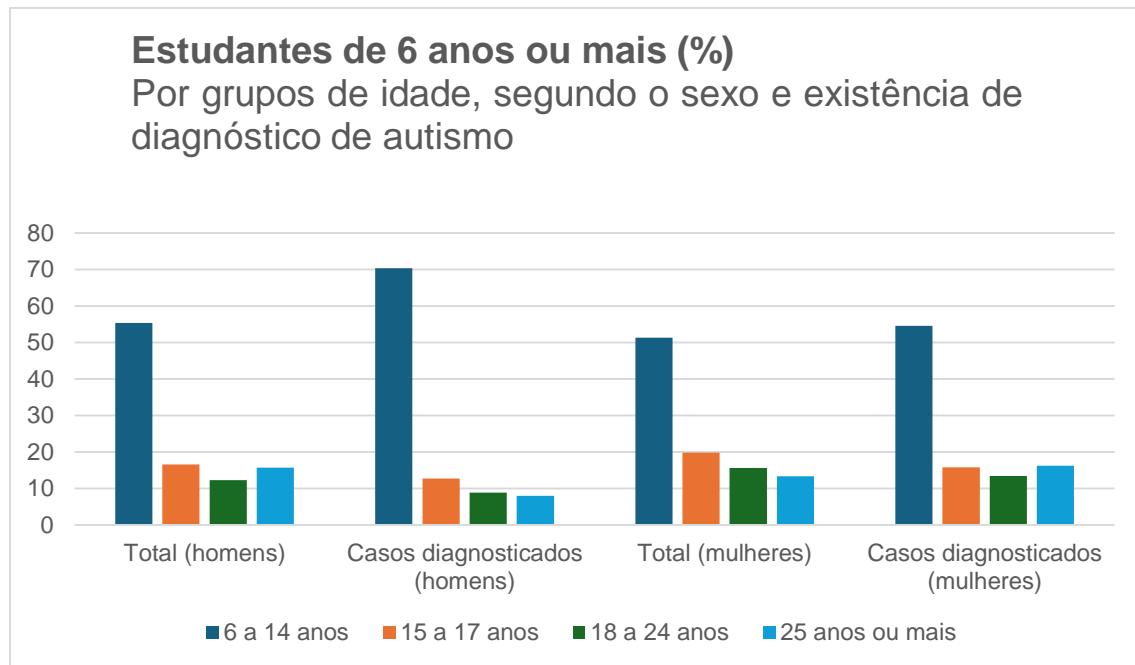
2.4 Resultados esperados

Espera-se que a pesquisa forneça subsídios teóricos e práticos para gestores e organizações, contribuindo para a formulação de políticas de inclusão mais eficazes, aumento da empregabilidade de profissionais com TEA, melhoria do desempenho organizacional e fortalecimento da cultura corporativa voltada à diversidade e à inovação.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Transtorno do Espectro Autista (TEA) e características gerais

O Transtorno do Espectro Autista (TEA) envolve diferenças na comunicação, na interação social e na organização de rotinas, além de particularidades sensoriais que variam de pessoa para pessoa (American Psychiatric Association, 2014). Essas características podem influenciar como um indivíduo se ajusta ao ambiente de trabalho — sobretudo quando a empresa adota processos e rotinas pouco flexíveis. No Brasil, o Censo 2022 do IBGE mostra que milhões de pessoas têm diagnóstico de TEA, mas a presença delas no mercado formal permanece baixa. Segundo Araújo & Dourado (2022), essa situação se deve, em parte, à lacuna entre o que a legislação prevê e as práticas efetivas de inclusão nas organizações.



Distribuição etária de estudantes de 6 anos ou mais, por sexo e diagnóstico de autismo – Brasil, 2022. Fonte: Elaborado pelo autor Gabriel Lopes Quintino com base em IBGE (2024).

3.2 Habilidades de pessoas com TEA no ambiente organizacional

Apesar das barreiras, a literatura aponta competências frequentemente encontradas em pessoas com TEA que são valiosas para as empresas. Grandin (2006)

destaca traços como foco intenso, atenção ao detalhe, constância em tarefas rotineiras e raciocínio lógico — qualidades muito úteis em funções que exigem precisão, controle de qualidade, análise de dados ou tarefas repetitivas.

Estudos indicam que, para que essas habilidades contribuam efetivamente, as organizações precisam reconhecer e adaptar processos internos que permitam o aproveitamento dessas competências (Rosa & Bucco, 2025).

3.3 Barreiras no processo seletivo e no ambiente de trabalho

Os métodos tradicionais de recrutamento — entrevistas presenciais, dinâmicas em grupo e alguns testes comportamentais — podem privilegiar competências sociais e, assim, dificultar que candidatos com diferentes estilos de comunicação sejam plenamente avaliados. Araújo & Dourado (2022) apontam que muitas empresas ainda não estruturam políticas internas que permitam a efetiva inclusão de pessoas com TEA.

O próprio ambiente físico pode ser um empecilho: locais com excesso de ruído, iluminação forte ou desorganização visual prejudicam o bem-estar e o desempenho de pessoas com TEA. Mattos (2019) reforça que estímulos sensoriais intensos podem comprometer significativamente a produtividade e o conforto desses profissionais.

3.4 Aspectos legais e políticas públicas

A legislação brasileira estabelece direitos e obrigações que favorecem a inclusão. A Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) garantem condições de acessibilidade e incentivam a contratação de pessoas com deficiência, incluindo o TEA. No entanto, como destacam Rosa e Bucco (2025), o cumprimento formal da lei não é suficiente: muitas empresas se limitam à obrigação legal e não estruturam políticas internas que assegurem permanência, desenvolvimento e valorização desses profissionais.

3.5 Gestão de pessoas e valorização da neurodiversidade

O conceito de neurodiversidade entende as variações cognitivas como parte da diversidade humana e defende que reconhecê-las pode gerar ganhos em criatividade e inovação (Rosa & Bucco, 2025). No campo da Administração, isso significa repensar práticas de Recursos Humanos: adequar seleção, desenvolver planos de carreira personalizados, capacitar líderes e implementar suporte contínuo.

Araújo & Dourado (2022) sugerem práticas concretas — programas de mentoria, flexibilização de jornadas, adaptações nos processos seletivos, formação de líderes para gestão de diferenças e avaliações de desempenho mais individualizadas — que tornam a inclusão funcional e sustentável.

3.6 Obstáculos organizacionais e culturais

Além das questões práticas e legais, há barreiras culturais profundas: estigma, desinformação e resistência à mudança. Muitos gestores não recebem formação adequada sobre o TEA, o que leva a interpretações equivocadas sobre comportamentos e necessidades (Rosa & Bucco, 2025). Isso compromete o clima organizacional, aumenta a rotatividade e reduz a retenção de talentos.

3.7 O que falta na literatura e implicações para a Administração

Apesar do crescimento do interesse acadêmico, faltam estudos que acompanhem a experiência de profissionais com TEA a longo prazo — por exemplo, sobre taxas de retenção, progressão na carreira, impacto na produtividade e análise custo-benefício das adaptações. Essa lacuna dificulta a construção de políticas de RH realmente embasadas.

3.8 Síntese da literatura

A revisão mostra que a inclusão de pessoas com TEA depende de ações integradas: processos seletivos mais acessíveis, formação de gestores, adaptações sensoriais, políticas internas consistentes e mudança cultural. Quando esses elementos são articulados, a inclusão deixa de ser apenas cumprimento legal e passa a ser uma estratégia que traz inovação, melhoria do clima e ganhos para a organização.

4 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa e exploratória, combinando referências teóricas com a realização de uma entrevista semiestruturada. Esse formato permitiu compreender melhor a realidade vivida por profissionais que acompanham pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) e observar como esse tema se relaciona com a gestão de pessoas nas empresas.

A entrevista foi feita de forma remota, pelo WhatsApp, em setembro de 2025, e durou cerca de 1 hora e 23 minutos. A entrevistada foi Amanda Santos Gonçalves (CRP 06/146366), psicóloga com experiência no Centro de Atenção Psicossocial (CAPS), cujo trabalho envolve contato direto com adultos autistas e seus desafios no mercado de trabalho.

As perguntas tiveram como objetivo entender, pela visão profissional, como ocorre a inclusão de pessoas com TEA nas organizações, quais são os principais obstáculos enfrentados e que práticas podem favorecer uma integração mais efetiva. A transcrição completa da entrevista está disponível no Apêndice A.

Para analisar o conteúdo, utilizou-se a análise temática, que consistiu em agrupar as respostas em temas centrais — preconceito e desinformação, dificuldades no processo seletivo, condições do ambiente de trabalho, preparo dos gestores, políticas públicas e o papel da família — interpretando-os à luz da literatura apresentada no capítulo 2.

5 Analise de resultados

Os resultados obtidos a partir da entrevista confirmam a relevância das políticas e práticas organizacionais discutidas na literatura. A análise mostra que a inclusão de pessoas com TEA não depende apenas de leis ou de boa vontade, mas principalmente da forma como a gestão de pessoas estrutura processos, ambientes e relações dentro da empresa.

A desinformação continua sendo um dos maiores impedimentos para a inclusão. Segundo Rosa & Bucco (2025), sem conhecimento sobre neurodiversidade, as empresas tendem a reproduzir estímulos e expectativas inadequadas. A entrevistada destacou que rodas de conversa, treinamentos e ações de sensibilização transformam o ambiente e reduzem o preconceito, reforçando a importância da cultura organizacional no processo de inclusão.

O processo seletivo é outro ponto crítico. Araújo & Dourado (2022) indicam que muitos modelos de seleção favorecem comportamentos sociais típicos e podem desconsiderar competências técnicas relevantes. A profissional entrevistada relatou que pessoas com TEA muitas vezes são eliminadas na fase inicial por não se encaixarem nas dinâmicas tradicionais, mesmo tendo alto potencial. Isso demonstra que o problema não é a capacidade dos candidatos, mas a ausência de políticas adaptadas de recrutamento.

As condições físicas e sensoriais do ambiente de trabalho também impactam o desempenho. Mattos (2019) reforça que estímulos sensoriais intensos podem prejudicar produtividade e conforto. A entrevistada confirmou que ajustes simples — iluminação mais suave, ambientes menos barulhentos e comunicação clara — melhoraram significativamente a experiência dos profissionais.

O preparo dos gestores é essencial. Sem treinamento adequado, líderes podem interpretar comportamentos típicos do TEA de forma equivocada, comprometendo o clima organizacional e reduzindo oportunidades de desenvolvimento. Araújo & Dourado (2022) e Rosa & Bucco (2025) indicam que capacitação é crucial para tornar a inclusão efetiva.

Por fim, a participação da família, embora pouco abordada na literatura administrativa, mostrou-se relevante para apoio emocional e estímulo à autonomia do profissional com TEA.

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Para que a inclusão de profissionais no espectro autista se torne algo real e duradouro, propõe-se uma abordagem completa e abrangente, fundamentada em oito pilares interligados. A ideia é combinar ações da empresa, métodos de ensino e formas de avaliação, com foco na gestão estratégica de pessoas, assegurando oportunidade, continuidade, bem-estar e crescimento profissional, além de gerar resultados que podem ser medidos para a empresa.

6.1 Análise da empresa e criação do programa

O primeiro passo é fazer uma análise detalhada dos processos administrativos e de gestão de pessoas: observar como é o recrutamento e seleção, as regras internas de RH, a estrutura física do local de trabalho e como os chefes e equipes veem a diversidade.

Conforme relato da entrevistada

geralmente a dificuldade começa já no processo seletivo, que o processo seletivo geralmente busca o que aquela interação social, habilidade de comunicação que os pacientes neuro divergentes não tem essa habilidade né de comunicação [...] tem a questão de falta de preparo dos próprios gestores das vagas, dos líderes enfim [...] vários pacientes meus trabalham em empresa que visam justamente essa questão de conhecer, de compreender esse funcionário né, neuro divergentes e incluem esses profissionais e aprendem a respeitar os limites deles [...] Então quando você tem um ambiente preparado para receber, um ambiente laboral que visa receber justamente a qualidade de vida do funcionário, você consegue um bom resultado.

Esse levantamento permite criar um Plano de acomodação individual (PAI), identificar funções que podem ser adaptadas e definir metas importantes de integração. A coleta de informações inclui conversas com os envolvidos, aplicação de questionários e análise de documentos, fornecendo uma base clara para decisões administrativas e alinhamento com os objetivos da empresa.

6.2 Seleção e recrutamento que incluem

A gestão estratégica da seleção exige substituir ou complementar as entrevistas tradicionais por ferramentas que avaliem as habilidades de verdade, como testes práticos, portfólios, entrevistas organizadas por escrito e períodos de teste no trabalho com supervisão. De acordo com a entrevista

[...] Também do gestor de ter uma comunicação mais clara porque tem coisas, por exemplo coisas mais subjetivas é mais difícil de compreensão pra uma pessoa com TEA. Então usar uma linguagem muito mais clara e mais objetiva, eu acho que isso também favorece, é uma adaptação que as empresas deveriam ter

O RH deve definir critérios técnicos padrão, diminuir a importância dada às habilidades sociais e oferecer formas de comunicação para pedir adaptações, garantindo que o processo mostra como a administração vê o capital humano diversificado. Em conformidade com o que foi citado na entrevista

Eu acho que esses grupos esses treinamentos, dinâmicas tudo voltado para essa questão da empatia mesmo, da conscientização né e questão de sensibilização também, por exemplo tem o abril azul, então trabalhar nessa questão de as pessoas conhecerem e não julgarem.

6.3 Adaptações no ambiente de trabalho

O PAI orienta as mudanças no ambiente e nos processos: estações de trabalho com menos estímulos sensoriais, iluminação que pode ser ajustada, fones de ouvido com cancelamento de ruído, rotinas previsíveis e roteiros de tarefas. Além disso, a administração deve criar formas de comunicação diferentes, como listas de verificação digitais e quadros visuais, e flexibilizar horários ou rotinas quando for possível para as funções, incluindo essas adaptações como regra oficial de gestão de pessoas. Segundo a entrevista:

Colocando um ambiente de trabalho mais favorável, principalmente nessa questão dos estímulos tanto sonoros quanto visuais, eu acho um dos principais pontos. Carga horária de trabalho também dependendo do nível de autismo da pessoa eu acho que ajuda muito nessa questão [...] então geralmente ficam em salas com a luz mais baixa, um ambiente mais silencioso, e a pessoas consegue progredir muito, porque são pessoas muito inteligentes, então apenas com funcionamentos cerebrais diferente né, então conseguem se desenvolver e se destacar assim de forma tipo surreal.

6.4 Treinamento e conscientização

A administração deve investir em treinamento constante de líderes e equipes sobre neurodiversidade, supervisão adaptada e comunicação que inclua. Os métodos de ensino incluem estudos de caso, simulações e feedback adaptado. Formar pessoas dentro da empresa para multiplicar o conhecimento garante que o programa continue e reduza custos, enquanto a gestão estratégica do conhecimento fortaleça a cultura inclusiva.

[...]Ou seja, quando você acolhe, você faz a pessoa produzir muito mais, do que ela poderia produzir porque ela se sente confortável ali e a partir do momento que ela se sente confortável ela se sente segura de si e ela consegue produzir muito mais [...] dinâmica por exemplo fazendo as pessoas se colocarem no lugar uma das outras com situações do que uma pessoa com TEA passa. Então trabalhar nessa questão porque quando a gente sente na pele aquilo, a gente passa a observar de forma diferente [...]

6.5 Mentoria, avaliação e indicadores

Um programa estruturado de mentoria (*buddy system*¹) oferece apoio prático e emocional, com revisões regulares entre o funcionário, o mentor e o chefe. A gestão administrativa deve integrar os objetivos de carreira ao PAI, alinhando o desenvolvimento individual aos planos estratégicos da empresa e promovendo qualificações técnicas internas. Esse acompanhamento permite medir o impacto na produtividade, no engajamento e na retenção de talentos.

Em linha com o que foi abordado pela psicóloga:

Se tivesse mais questão de incentivos fiscais, é capacitação dos funcionários da empresa, e também pro próprio paciente né com TEA que vai entrar nesse mercado de trabalho, é ter um acompanhamento diferenciado, né com mais detalhes pra pessoa não se sentir constrangida, pra ela não se sentir deslocada, não pertence aquele espaço, então precisaria de um trabalho tipo mais detalhado, mais minucioso, e que de fato fizesse cumprir a lei e cumprir de uma forma com excelência.

6.6 Monitoramento, avaliação e indicadores

A Administração deve implementar um sistema de métricas que combine indicadores quantitativos (retenção, faltas, promoções, produtividade) e qualitativos (satisfação de funcionários e chefes, percepção de inclusão). Ciclos de melhoria contínua com feedback a cada três meses e relatórios a cada seis meses para a alta direção garantem que as decisões estratégicas sejam baseadas em dados e evidências, fortalecendo a gestão de pessoas e o alinhamento com os objetivos da empresa.

¹ Buddy system: É um programa de mentoria em dupla, onde um funcionário mais experiente (ou adaptado ao ambiente) atua como mentor de outro, oferecendo apoio prático e emocional, orientação sobre o trabalho e ajuda na integração à cultura da empresa.

6.7 Governança, parcerias e sustentabilidade financeira

É crucial que a empresa formalize o programa de inclusão através de diretrizes internas claras, destinando um orçamento específico para tal e estabelecendo alianças importantes com associações especializadas em Transtorno do Espectro Autista (TEA), instituições de ensino e clínicas de terapia ocupacional. A gestão deve ativamente procurar por incentivos governamentais, linhas de financiamento e avaliar o retorno do investimento (ROI) em termos de aumento da produtividade, melhoria do ambiente de trabalho e diminuição da rotatividade de funcionários, evidenciando assim o valor real para a organização. Em harmonia com a entrevista

E também leva as pessoas a refletirem também, uma inclusão verdadeira porque não é só você fornecer a vaga é você preparar o lugar propício mesmo pro recebimento, tipo dessas pessoas.

6.8 Questões de risco, ética e privacidade

Uma gestão pautada na ética exige uma comunicação atenta, adesão voluntária ao programa, garantia de sigilo dos diagnósticos e obtenção do consentimento informado dos envolvidos. A administração deve certificar-se de que as adaptações realizadas não causem discriminação contra outros funcionários ou gerem excesso de trabalho para eles, e que os dados confidenciais sejam manuseados de acordo com as políticas internas da empresa e as leis em vigor. Como citado anteriormente “uma inclusão verdadeira”.

6.9 Considerações finais

A implementação coordenada dessas medidas coloca a inclusão de profissionais com TEA como um diferencial estratégico. Ao integrar o processo de recrutamento, a adaptação do ambiente, a cultura da empresa, a capacitação, a mentoria e o acompanhamento contínuo, a administração transforma o cumprimento de obrigações legais em uma prática concreta, alinhando um capital humano diversificado aos objetivos da empresa. A liderança comprometida, recursos destinados e uma governança transparente são essenciais para criar ambientes de

trabalho inclusivos, produtivos e inovadores, promovendo tanto a justiça social quanto a excelência organizacional. Essa abordagem demonstra que a inclusão de pessoas com TEA não é apenas uma questão de responsabilidade ética, mas também uma decisão administrativa inteligente que impulsiona resultados, fortalece o capital humano e contribui para uma competitividade duradoura.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. *Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais: DSM-5*. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

GRANDIN, Temple. *Thinking in Pictures: My Life with Autism*. Expanded Edition. New York: Vintage Books, 2006.

MATTOS, Jací Carnicelli. Alterações sensoriais no Transtorno do Espectro Autista (TEA): implicações no desenvolvimento e na aprendizagem. *Rev. psicopedag.*, São Paulo, v. 36, n. 109, p. 87-95, 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862019000100009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 19 nov. 2025.

ROSA, Rodrigo Assunção; BUCCO, Eduardo Antony.

Neurodiversidade: expandindo as fronteiras da diversidade, equidade e inclusão nas organizações.

Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 1–17, 2025.

Publicado em: 19 maio 2025.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebapec/v/YvmwrCmVpDjM9pPXkdJ5HM/>
Acesso em: 19 nov. 2025.

MORI, N. N. R.; FURTUOSO, P.; GONÇALVES, F. P.

A Teoria da Integração Sensorial.

Imagens da Educação, v. 14, n. 4, p. 98–116, 2024.

Publicado em: 14 dez. 2024.

Disponível

em:

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ImagensEduc/article/view/68563>

Acesso em: 19 nov. 2025.

ARAÚJO, A. S. de; DOURADO, J. L. G.

Transtorno do Espectro Autista (TEA) e a empregabilidade: entre a formação e a inclusão.

Perspectivas em Diálogo: Revista de Educação e Sociedade, v. 9, n. 20, p. 291–306, 2022.

Publicado em: 27 maio 2022.

Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/persdia/article/view/15378>

Acesso em: 19 nov. 2025.

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.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/lei/l12764.htm

Acesso em: 19 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm
Acesso em: 19 nov. 2025.

IBGE.
Censo 2022 identifica 2,4 milhões de pessoas diagnosticadas com autismo no Brasil. Agência IBGE Notícias, 2024.
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: 08 ago. 2025.

APÊNDICE A- Transcrição completa da Entrevista com a Psicóloga Amanda Santos Gonçalves

Entrevista realizada remotamente via WhatsApp em setembro de 2025, com duração aproximada de 1h23min, com o objetivo de captar como as empresas convivem, incluem e podem aperfeiçoar a interação com profissionais no Transtorno do Espectro Autista (TEA) nas atividades laborais.

Pergunta 1 – Como lidar com o preconceito ou falta de informações dentro das empresas?

"Eu penso que é através da conscientização. O ser humano em si ele tende a rejeitar, excluir, discriminar, né ter um pré conceito; que que é um pré conceito né, é algo que vem antes de você saber o que é aquilo, então as tendem a ter um pré conceito daquilo que elas não conhecem, então quando a gente promove tipo, roda de conversa, palestras, grupos, grupos de estudo, é promover empatia as pessoas passam né sobre esse tema, a gente passa a levar para as pessoas, o que um conhecimento; Então a tendência é justamente você mostrar e as pessoas começam depois disso a não discriminar, a aceitar, a acolher. Então isso eu penso que ajuda muito, quando você conscientiza as pessoas sobre o que é de fato o espectro né."

Pergunta 2 – Quais os principais desafios que as pessoas com TEA enfrentam para se inserir no mercado de trabalho?

"Geralmente a dificuldade começa já no processo seletivo, que o processo seletivo geralmente busca o que aquela interação social, habilidade de comunicação, que os pacientes neuro divergentes não tem essa habilidade né de comunicação. Então né são mais reservados, são pessoas mais introvertidas, tem a questão de falta de preparo dos próprios gestores das vagas, dos líderes enfim; também a gente vê a questão no gabinete de trabalho ser um lugar tipo cheio de estímulos, pessoas falando alto, rindo alto, muita luz, é barulhos em geral isso prejudica muito o ambiente de trabalho pra uma pessoa com TEA."

Pergunta 3 – Você conhece casos de sucesso em relação à inclusão laboral?

"Sim, vários pacientes meus trabalham em empresas que visam justamente essa questão de conhecer, de compreender esse funcionamento né, neuro divergentes e incluem esses profissionais e aprendem a respeitar os limites deles. Então geralmente ficam em salas com a luz mais baixa, um ambiente mais silencioso, e a pessoa consegue progredir muito. Porque são pessoas muito inteligentes, então apenas com funcionamentos cerebrais diferente né, então conseguem se desenvolver e se destacar assim de forma tipo, surreal. Então quando você tem um ambiente preparado pra receber, um ambiente laboral que visa receber justamente a qualidade de vida do funcionário, você consegue um bom resultado."

Pergunta 4 – Como a conscientização dos colegas e gestores impacta na experiência do trabalhador com TEA?

"Ou seja impacta em que parte é, redução de conflitos, um acolhimento maior, a pessoa vai se sentir mais segura pra desempenhar de uma forma muito melhor o trabalho dela. Ou seja, quando você acolhe, você faz a pessoa produzir muito mais, do que ela poderia até produzir porque ela se sente confortável ali e a partir do momento que ela se sente confortável ela se sente segura de si e ela consegue produzir muito mais."

Pergunta 5 – Quais atividades de conscientização e/ou inclusão você recomendaria para os ambientes de trabalho?

"É como a gente até abordou na questão da pergunta um né, eu acho que esses grupos esses treinamentos, dinâmicas, tudo voltado para essa questão da empatia mesmo, da conscientização né e questão de sensibilização também, por exemplo tem o abril azul, então trabalhar nessa questão de as pessoas conhecerem e não julgarem né. Dinâmica por exemplo fazendo as pessoas se colocarem mesmo no lugar uma das outras com situações do que uma pessoa com TEA passa. Então trabalhar nessa questão porque quando a gente sente na pele aquilo, a gente passa a observar de forma diferente então essas atividades são de grande importância dentro do ambiente laboral."

Pergunta 6 – Que tipo de adaptações as empresas deveriam oferecer para favorecer a inclusão?

"Colocando um ambiente de trabalho mais favorável, principalmente nessa questão dos estímulos tanto sonoros quanto visuais, eu acho que um dos principais pontos. Carga horária de trabalho também, dependendo do nível de autismo da pessoa eu acho que ajuda muito também nessa questão, até porque quando uma pessoa autista ela fica muito tempo exposta a muito estímulos, eles têm tendências a ter mais dor de cabeça, um cansaço físico e mental muito maior porque vai demorar muita energia para eles se adaptarem a...aquele ambiente né, então é a conscientização também do gestor de ter uma comunicação mais clara porque tem coisas, por exemplo coisas mais subjetivas é mais difícil de compreensão pra uma pessoa com TEA. Então usar uma linguagem muito mais clara e mais objetiva, eu acho que isso também favorece, é uma adaptação que as empresas deveriam ter."

Pergunta 7 – Qual o papel das políticas públicas (como a lei de cotas) neste processo?

"É, ajuda justamente nessa inclusão né de abrirem vagas nas empresas pra pessoas com TEA e também leva as pessoas a refletirem também, uma inclusão verdadeira porque não é só você fornecer a vaga é você preparar o lugar propício mesmo pro recebimento, tipo dessas pessoas. Então é muito importante justamente pra abrir o acesso, pra abrir o caminho pra que elas possam chegar ao mercado de trabalho."

Pergunta 8 – As políticas públicas precisam ser mais incentivadas para garantir mais apoio das empresas?

"Sim, porque não é só você dar a vaga né como eu falei na questão anterior, você precisa é ter uma capacitação pra isso, você ter uma inclusão verdadeira né. Se tivesse mais questão de incentivos fiscais, é capacitação dos funcionários da empresa, e também pro próprio paciente né com TEA que vai entrar nesse mercado de trabalho, é ter um acompanhamento diferenciado, né com mais detalhes pra pessoa não se sentir constrangida, pra ela não se sentir deslocada, não pertence

aquele espaço, então precisaria de um trabalho tipo mais detalhado, mais minucioso, e que de fato fizesse cumprir a lei e cumprir de uma forma com excelência."

Pergunta 9 – Como as famílias podem apoiar as pessoas com TEA na busca e manutenção de emprego?

"A família na verdade, ela é um suporte desde a hora do diagnóstico né, e quanto antes o diagnóstico mais qualidade de vida essa pessoa, ela vai ter. Porque muitas vezes a família não comprehende o funcionamento neuro divergente da pessoa, acha que é frescura, por exemplo na seletividade alimentar 'Nossa não come nada, não se envolve em nada, há não quer interagir, vamos interagir', então quando você tem um diagnóstico cedo é muito mais eficaz e muito melhor para essa pessoa se adaptar até na vida adulta quando chegar no mercado de trabalho. Eu tenho recebido muitos pacientes adultos que têm o diagnóstico recente tipo já na vida adulta, que já está inserido no mercado de trabalho e que tem grandes dificuldades no mercado de trabalho né. Então a família poderia tipo apoiar justamente nessa questão, primeiramente na busca do diagnóstico, depois né na hora de procurar um emprego né, já trabalhando essa questão da autonomia de estimular mesmo essa questão né, é no apoio emocional, tanto através da terapia né incentivar esse paciente a estar na terapia, quanto também estar ali para ele mostrar para ele que tipo, ele tem pra onde voltar, tem pra quem falar, tem esse suporte emocional. Então a família a família ela vem como rede de apoio mesmo, né estimulando nessa busca, indo junto pra procurar a vaga do emprego, porque traz uma segurança maior até porque vai servir como um ponto focal pra essa pessoa, ter essa segurança, ter essa base na hora de buscar o emprego vai junto, no dia da entrevista leva também, vai conversando como seria as possibilidades de uma entrevista, fazendo uma simulação. A família é de extrema importância em todo o processo né, da criança é autista até o adulto autista, a família tem que estar sempre presente em tudo, a família ela é a base de tudo né, então ela é importante não só na parte do mercado de trabalho, mas como na vida mesmo dessa pessoa

