



CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA – MINISTRO RALPH BIASI
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

SIDNEI BIAZOTTO DA SILVA

TRANSTORNO DO DÉFICIT DE ATENÇÃO COM HIPERATIVIDADE (TDAH)
E MERCADO DE TRABALHO:
DA REALIDADE À PROPOSIÇÃO DE SUGESTÕES

AMERICANA,
2026



CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA – MINISTRO RALPH BIASI

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA DE GESTÃO EMPRESARIAL

SIDNEI BIAZOTTO DA SILVA

TRANSTORNO DO DÉFICIT DE ATENÇÃO COM HIPERATIVIDADE (TDAH)

E MERCADO DE TRABALHO:

DA REALIDADE À PROPOSIÇÃO DE SUGESTÕES

Trabalho de Graduação apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Tecnólogo no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, pela Faculdade de Tecnologia de Americana, sob a orientação metodológica do Prof. Me. Benedito Luciano Antunes de França.

Área: Gestão de Recursos Humanos

AMERICANA,

2026

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

SILVA, Sidnei Biazotto da

Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH)
e mercado de trabalho: da realidade à proposição de sugestões. /
Sidnei Biazotto da Silva – Americana, 2026.

70f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão
Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro
Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Benedito Luciano Antunes de França

1. Gestão estratégica de pessoas. I. SILVA, Sidnei Biazotto da
II. FRANÇA, Benedito Luciano Antunes de III. Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de
Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658.3-10

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de
ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Sidnei Biazotto da Silva

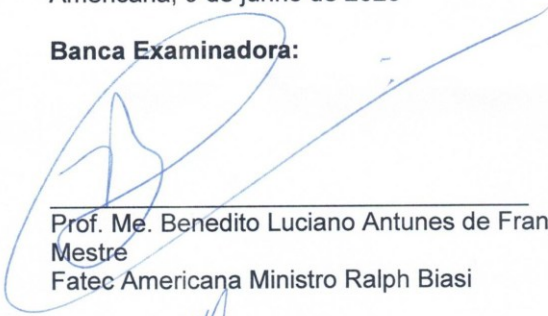
TDAH no mercado de trabalho

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.

Área de concentração: **Gestão de Pessoas**

Americana, 9 de junho de 2026

Banca Examinadora:



Prof. Me. Benedito Luciano Antunes de França (Presidente)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Me. Rafael Vinícius Costa Corrêa (Membro)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Esp. Luiz Carlos Caetano (Membro)
Especialista
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Dedico este Trabalho de Graduação, principalmente, às pessoas com TDAH e, também, a todas as pessoas neurodivergentes que, diariamente, enfrentam desafios profissionais decorrentes de seus transtornos e que, muitas vezes, são injustamente submetidas a julgamentos desqualificantes. Habita em mim a esperança de que este estudo contribua para ampliar o conhecimento sobre o TDAH no mercado de trabalho e que sirva de base para futuras pesquisas sobre o tema.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus cachorros – meus filhos peludos, Billy e Bobson – cuja simples existência serviu de força, tal qual expressa a palavra em grego “dynamis” (δύναμις), para meu ingresso neste curso de Gestão Empresarial. Foram eles que me deram forças nos momentos mais difíceis e seguem sendo o principal propósito pelo qual me dedico aos estudos.

Em segundo lugar, agradeço imensamente ao meu orientador e querido professor mestre Benedito Luciano Antunes de França, pois, desde a primeira aula, do primeiro contato que tive com ele, soube que o mesmo seria uma das bases mais importantes para o meu aprendizado e fonte de inspiração para me tornar um excelente profissional e, inclusive, o lampejo de seguir a carreira acadêmica e contribuir compartilhando saberes.

Não obstante, agradeço à instituição FATEC de Americana, à toda sua equipe, por todo o apoio oferecido ao longo desta trajetória e, também, aos meus companheiros de sala, que, de inúmeras maneiras, me ajudaram a trilhar este caminho.

RESUMO EM LÍNGUA VERNÁCULA

O presente Trabalho de Graduação tem como objeto de estudo o Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) e sua relação com o ambiente de trabalho. Busca-se analisar como adultos já inseridos ou em processo de inserção no mercado de trabalho vivenciam o transtorno, com o objetivo de identificar de que modo suas características sintomáticas se manifestam nesse contexto, gerando potenciais dificuldades, prejuízos e eventuais benefícios. A partir da compreensão desse fenômeno, e com base na literatura especializada e em práticas já adotadas por organizações empresariais, propõem-se estratégias e sugestões para promover a inclusão de pessoas com TDAH em todas as etapas de sua trajetória profissional, desde a busca por emprego, passando pelo processo seletivo, até o efetivo exercício das atividades laborais. A construção do conhecimento para a realização deste Trabalho decorreu do estudo de literaturas nacionais e estrangeiras, as quais compreendem desde manuais oficiais de instituições da saúde, tais como APA – “DSM-5” / “DSM-5-TR”; OMS – “CID-10” em que tratam o TDAH; artigos científico-tecnológicos; Portais de órgãos públicos brasileiros e reportagem especializadas nas áreas de saúde mental e de mercado de trabalho. As pesquisas qualitativas e quantitativas abordadas na Seção 4, em função da sensibilidade inspirada pelo assunto, que concernem sobre as atividades desempenhadas por trabalhadores com TDAH, foram fundamentadas em dados anteriormente coletados por outros pesquisadores. Conclui-se que as empresas ainda estão despreparadas, porquanto não possuem programas voltados para a inclusão de pessoas com TDAH, e outras neurodivergências; neste sentido, apresentam-se um conjunto de propostas para auxiliá-las no processo de implantação de uma política inclusiva voltada ao público neurodivergente, em especial, aos indivíduos portadores de TDAH. Em um primeiro momento, o Trabalho de Graduação define o TDAH como um transtorno do neurodesenvolvimento de origem multifatorial, que surge na infância e pode persistir na vida adulta, afetando atividades cotidianas e profissionais. No segundo momento, analisa os impactos do transtorno ao longo das fases do emprego, destacando a redução de desempenho, maior risco de desemprego e a influência de fatores

externos, como preconceito e exclusão, que prejudicam relações e autoestima, embora o trabalho seja essencial para o bem-estar. Aborda-se a insuficiência das políticas públicas e a falta de reconhecimento formal do TDAH, o que dificulta a criação de medidas inclusivas e reflete o despreparo organizacional. E, por fim, apresenta exemplos de empresas que promovem a inclusão de neurodivergentes e propõe estratégias para superar estereótipos e aprimorar a inserção profissional de pessoas com TDAH.

PALAVRAS-CHAVE: Neurodiversidade; TDAH; inclusão; mercado de trabalho; políticas públicas;

ABSTRACT

This Undergraduate Thesis focuses on Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD) and its relationship with the workplace. It aims to analyze how adults who are already employed or in the process of entering the labor market experience the disorder, with the objective of identifying how its symptomatic characteristics manifest in this context, generating potential difficulties, impairments, and possible benefits. Based on the understanding of this phenomenon, and drawing from specialized literature and practices already adopted by business organizations, strategies and suggestions are proposed to promote the inclusion of individuals with ADHD at all stages of their professional trajectory—from job searching, through the selection process, to the effective performance of work activities. The knowledge developed for this study resulted from the review of national and international literature, including official manuals from health institutions, such as the APA – “DSM-5” / “DSM-5-TR”; WHO – “ICD-10,” which address ADHD; scientific and technological articles; Brazilian public agency websites; and specialized reports in the fields of mental health and the labor market. The qualitative and quantitative research discussed in Section 4, due to the sensitivity of the topic regarding the activities performed by workers with ADHD, was based on data previously collected by other researchers. It is concluded that companies are still unprepared, as they lack programs aimed at the inclusion of individuals with ADHD and other neurodivergences. In this regard, a set of proposals is presented to assist organizations in implementing inclusive policies targeting the neurodivergent population, especially individuals with ADHD. Initially, the study defines ADHD as a neurodevelopmental disorder of multifactorial origin that arises in childhood and may persist into adulthood, affecting daily and professional activities. Subsequently, it analyzes the impacts of the disorder throughout the stages of employment, highlighting reduced performance, increased risk of unemployment, and the influence of external factors such as prejudice and exclusion, which harm relationships and self-esteem, although work remains essential for well-being. The

insufficiency of public policies and the lack of formal recognition of ADHD are also addressed, which hinder the creation of inclusive measures and reflect organizational unpreparedness. Finally, examples of companies that promote the inclusion of neurodivergent individuals are presented, along with strategies to overcome stereotypes and improve the professional integration of people with ADHD.

KEYWORDS: Neurodiversity; ADHD; inclusion; labor market; public policies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (FIGURAS)

Figura 1 - Comparação de indivíduos que relataram prejuízos relacionados ao trabalho em cada um dos itens da escala WFIRS-S B-trabalho.....	27
---	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (GRÁFICOS)

Gráfico 1 – Impactos do TDAH no ambiente de trabalho.....	29
Gráfico 2 – Dados do IBGE sobre pessoas, por gênero, com deficiências no Brasil.....	32
Gráfico 3 – Nível de conhecimento dos entrevistados pelos autores sobre Neurodivergência.....	36
Gráfico 4 – Percepção de contato e vivência com pessoas neurodivergentes	37
Gráfico 5 – Percepção dos profissionais mais preparados para tratar neurodivergentes.....	38
Gráfico 6 – Percepção sobre prontidão das empresas em relação a neurodivergência.....	39
Gráfico 7 – Percepção da importância em inclusão da neurodiversidade.....	40
Gráfico 8 – Percepção se o mercado de trabalho é inclusivo para o público neurodiversidade	44

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (QUADROS)

Quadro 1 – Escala de Avaliação de Prejuízo Funcional de Weiss - Autorrelato (WFIRS-S)	27
Quadro 2 – Dados bibliográfico-documentais pesquisados.....	31
Quadro 3 – Sugestões inclusivas para empresas contratantes de indivíduos com TDAH.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de pessoas no Brasil com dificuldades funcionais, de acordo com os dados do Censo de 2022, do IBGE.....	35
Tabela 2 – 8 possíveis agrupamentos das respostas dos Participantes 1 e 2.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 TRANSTORNO DO DÉFICIT DE ATENÇÃO E HIPERATIVIDADE (TDAH).....	17
2.1 TDAH e Neurodivergência.....	18
2.1.1 Conceito, critérios e diagnósticos	19
2.1.2 Sintomas no contexto adulto: diagnóstico tardio.....	20
2.1.3 Comorbidades.....	20
2.1.4 Impactos na vida cotidiana	21
3 TDAH NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	21
3.1 Manifestações do transtorno no contexto laboral.....	23
3.2 Desempenho, produtividade e relações interpessoais.....	25
4 MAPEAMENTO DE PESQUISAS SOBRE TDAH NO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL.....	31
4.1 Dados do IBGE e a questão do Trabalho para pessoas com TDAH no Brasil.....	31
4.2 Dados qualitativos e quantitativos relacionados ao Trabalho no Brasil de pessoas neurodivergentes, em especial com TDAH.....	36
4.3 Dados qualitativos relacionados ao Trabalho no Brasil de pessoas com TDAH	42
5 PROPOSTAS DE SOLUÇÕES E RECOMENDAÇÕES	45
5.1 O que as Empresas têm feito no processo de contratação de indivíduos com TDAH	47
5.2 Propostas de procedimentos para as Empresas no processo de contratação de indivíduos com TDAH.....	56
6 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Graduação trata-se de uma proposta de “Estudos para superar o TDAH no ambiente de trabalho”.

A razão pela qual este tema está sendo abordado fundamenta-se na dificuldade que portadores do Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) padecem não só internamente no âmbito familiar, como, principalmente, nas relações sociais, institucionais, causando-lhes obstáculos, não apenas no ingresso ao mercado de trabalho, mas, sobretudo, na manutenção e na ascensão profissional.

Nesta linha de argumentação, pretende-se abordar, por meio de diferentes fontes de pesquisas consultadas, a partir de Obras de Referência, além de documentos, impressos e eletrônicos, nacionais e internacionais, provenientes de autores e autoras da área de Administração, Gestão de Carreiras, Recursos Humanos, entre outras, além de dados extraídos de Empresas, Portais do Governo Federal, bem como de Associações vinculadas à Saúde Mental, no intuito de refletir diretamente os impactos deste binômio: TDAH e relações de trabalho.

Das obras consultadas, que abordam não só o TDAH, mas outras formas de neurodivergências, impôs-se, em primeiro momento, a necessidade de compreendê-lo dentro do grupo do Transtorno do Neurodesenvolvimento, conforme atestam manuais, entre estes a APA (American Psychiatric Association); em segundo momento, justifica-se o estudo do TDAH pela dificuldade em encontrar, em fontes variadas, literaturas técnico-científicas que concernem exclusivamente o TDAH como objeto de estudo no ambiente laboral; que, quando existentes, debruçam, sobretudo, no TEA (Transtorno do Espectro Autista). Similar comportamento ocorre nas políticas públicas, voltadas quase que exclusivamente para o público com TEA, incorporado, por exemplo, na pesquisa efetuada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), através do Censo Demográfico de 2022, o que não aconteceu com o TDAH. Entretanto, perante a lei brasileira, o TDAH ainda não é reconhecido como uma deficiência e não há políticas públicas que amparam estes portadores, tanto na esfera pessoal quanto na profissional, exceto em casos cuja incapacitação seja comprovada e atestada por laudos médicos, conferindo, a quem o tem, o benefício do BPC/LOAS

(Benefício de Prestação Continuada garantido pela Lei Orgânica da Assistência Social).

O Trabalho de Graduação está estruturado em seis seções.

Na Segunda Seção, o TDAH será definido como transtorno do neurodesenvolvimento (APA, 2014, p. 32; 61) de causa multifatorial (Roman *et al.*, 2003. *Apud* Couto; Melo-Júnior; Gomes, 2010), que surge durante a infância (APA, 2014, p. 61), e que pode persistir até à fase adulta (Barkley; Benton, 2023, p. 6). Embora não seja fator impeditivo, na fase adulta, os prejuízos dos sintomas permeiam as atividades do cotidiano, assim como àquelas relacionadas ao ambiente laboral.

Na Terceira Seção serão descritas como o TDAH acompanha o indivíduo em diferentes fases do emprego (Adamou *et al.*, 2013, p. 3), causando-lhe redução do desempenho (APA, 2014, p. 63), entre outros prejuízos que podem, inclusive, conduzi-lo ao desemprego; o indivíduo com TDAH, neste sentido, está mais propenso a sofrer do que a maioria da população neurotípica (Bangma *et al.*, 2019; Biederman; Faraone, 2006; Fredriksen *et al.*, 2014 *Apud* Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1022). O trabalho, para Fuermaier *et al.* (2021, p. 1021), é uma parte essencial na sociedade e o seu exercício contribui para a saúde mental, nas relações sociais e na independência financeira, elementos importantes para a manutenção do bem-estar destes indivíduos. Além dos fatores internos, há também fatores, como o preconceito e a exclusão, que podem afetar a autoestima, prejudicar nas relações produtivas e no desenvolvimento de suas carreiras (Baron-Cohen, 2010, *Apud* Lemes; Soares; Lima, 2024, p. 8).

Na Quarta Seção serão exploradas as políticas públicas, as quais ainda não amparam em plenitude os indivíduos com TDAH, em face de que este indivíduo não é reconhecido como deficiente (Portal ABDA, 2026); um reflexo disso é o tratamento dispensado pelo Censo demográfico do IBGE (2025), que não especifica o registro de quem tem TDAH, como já fazem com indivíduos com o Transtorno do Espectro Autista (TEA), o que inviabiliza a promoção de políticas públicas inclusivas para o público com TDAH. Por outro lado, esta negligência técnica impacta inclusive nas relações produtivas, na contramão do que outros dados do IBGE (2025, p. 48), em harmonia com o DSM-5 (APA, 2014) consideram, no tocante às “Dificuldades Funcionais”, de

que portadores de dificuldades nas funções mentais são as que apresentam o menor percentual para a realização de várias atividades, entre elas o ato de trabalhar. Sendo assim, observam-se, fundamentando-se nos dados coletados nesta pesquisa, que a inclusão de pessoas com TDAH (e outras neurodivergências), aquém da percepção individual de trabalhadores (Lemes; Soares; Lima, 2024; Faria *et al.*, 2025), tem como principal obstáculo o despreparo das empresas e organizações, em função da adoção de um modelo ultrapassado, único, padronizado de suas estruturas organizacionais (Vianna, 2025. *In*: Grupo Gestão RH, 2025). É importante destacar que as pesquisas qualitativas e quantitativas abordadas nesta Seção, em função da sensibilidade inspirada pelo tema, foram fundamentadas em dados anteriormente coletados por outros pesquisadores.

Em face do problema apresentado, a Quinta Seção, à luz de duas análises, demonstrará como algumas empresas, nacionais e internacionais, têm superado estes estereótipos e criado programas de inclusão, autônoma e em parceria com Instituições e Fundações, visando à contratação de pessoas neurodivergentes, assim como serão esboçadas, como solução, algumas sugestões, assentadas nos documentos pesquisados, de como as empresas podem otimizar este processo e superar os preconceitos, em benefício delas e deste público (Austin; Pisano, 2017).

2. TRANSTORNO DO DÉFICIT DE ATENÇÃO E HIPERATIVIDADE (TDAH)

A *American Psychiatric Association* (APA), em seu “Manual Diagnostico e Estatístico De Transtornos Mentais”, 5ª edição (DSM-5), define o Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) como um transtorno do neurodesenvolvimento, que se encontra um padrão persistente de desatenção e/ou de hiperatividade-impulsividade, que interfere no funcionamento ou no desenvolvimento, que causam ao indivíduo prejuízos em diversos âmbitos de sua vida (APA, 2014, p. 32; 61).

Para Couto, Melo-Júnior e Gomes (2010) a causa do TDAH é “multifatorial” (Roman *et al.*, 2003. *Apud* Couto; Melo-Júnior; Gomes, 2010), isto é, vários fatores podem contribuir para a manifestação (biológicos, genéticos e cerebrais) devido a uma disfunção da neurotransmissão de dopamina (*Cf.* Couto; Mello-Júnior; Gomes, 2010, p. 244); para Barkley e Benton (2023, p. 40), os estudos, até o presente momento,

apontam que a causa do TDAH é neurológica e hereditária e sua origem contempla tanto problemas de desenvolvimento quanto de lesões no cérebro. Entretanto, encontramos no DSM-5 a afirmação de que não há marcador biológico que seja diagnóstico de TDAH (APA, 2014, p. 61).

No Brasil, usa-se a “Classificação Internacional de Doenças”, o CID-10, e não o DSM-5-TR, para estabelecer os diagnósticos (Almeida, 2023. *In.*: Instituto Inclusão Brasil, 2026). A escolha deste primeiro documento se dá por ser um guia utilizado como em nível global; além do mais, o DSM-5-TR em função das críticas e controvérsias adotadas nos critérios para definir as patologias, não há consenso editorial. Entretanto, o uso do segundo documento não é descartado e serve como material de apoio devido à significância dos detalhes na descrição dos transtornos.

Segundo os estudos de Caliman (Rafalovich, 2002, *Apud* Caliman, 2010), as primeiras descrições relacionadas à origem do TDAH datam da segunda metade do século XIX. Ao longo da história, diversos discursos médicos abordaram transtornos que apresentavam sintomas em similaridade aos associados hoje ao TDAH, assim como os definidos no DSM-5: diante das disparidades de o TDAH se encaixar em dois grupos característicos de transtornos foi debatido e, por convenção, foi enquadrado entre os transtornos do neurodesenvolvimento e os transtornos disruptivos, do controle de impulsos e conduta (APA, 2014, p. 73; 501), a qual se optou como transtornos do neurodesenvolvimento, conforme elucida-se a Seção II – Critérios, Diagnósticos e Códigos do DSM-5.

Na medida em que uma nova revisão do DSM é feita, há a possibilidade de reconhecimento, devido às novas descobertas, de que os transtornos tenham sua categoria alterada, assim como outros aspectos demandados por sugestões da CID-10 e das novas versões da CID.

2.1 – TDAH e Neurodivergência

O TDAH é considerado uma Neurodivergência.

O termo neurodivergente foi criado pela socióloga Judy Singer, conceito que foi utilizado, pela primeira vez, em um artigo por ela publicado. Esta nomenclatura refere-se aos indivíduos que possuem algumas das condições de natureza neurológica ou relacionados a esta, tal como o TDAH, transtorno do espectro autista (TEA), dislexia, síndrome de Down, síndrome de Tourette, síndrome de Williams, entre outros; e é de significado identitário e não médico, cuja utilização serve para que esses indivíduos

se reconheçam – uma autodenominação – como parte de uma comunidade de antes “um problema sem nome” para então a “definição de uma nova categoria de diferença humana de ordem neurológica com efeitos comportamentais” (Singer, 1999, p. 63, *Apud* Ortega, 2008, p. 477; *Cf.* Barboza, 2025, p. 21-22).

2.1.1 Conceito, critérios e diagnósticos

A manifestação do TDAH acontece na infância e devem ocorrer em mais que um ambiente da vida do indivíduo (APA, 2014, p. 61); além disso, a severidade dos sintomas tem grande variação entre os indivíduos (Moura; Cruz, 2025, p. 2, Adler *et al.*, 2017 *Apud* Moura; Cruz, 2025, p. 2).

Com base nas leituras e pesquisas realizadas, o TDAH acompanha o indivíduo ao longo de sua vida. Neste sentido, o TDAH diagnosticado na fase adulta é um prolongamento do transtorno sofrido pelo indivíduo já quando criança e como adolescente, pois, conforme categorizam Barkley e Benton (2023, p. 6):

Mas não ter *nenhum* sintoma de TDAH quando criança ou adolescente provavelmente significa que você não tenha TDAH. Sintomas como os do TDAH que só surgem na idade adulta ou que não estiveram presentes por muito tempo provavelmente estão sendo causados por outra coisa – uma lesão cerebral ou outra doença física, por exemplo (*Grifo dos autores!*).

Segundo dados populacionais, coletados pelo DSM-5, “sugerem que o TDAH ocorre na maioria das culturas em cerca de 5% das crianças e 2,5% dos adultos” (APA, 2014, p. 61); no tocante à análise deste transtorno nos gêneros, o DSM-5 especifica que O TDAH

é mais frequente no sexo masculino do que no feminino na população em geral, com uma proporção de cerca de 2:1 nas crianças e de 1,6:1 nos adultos. Há maior probabilidade de pessoas do sexo feminino se apresentarem primariamente com características de desatenção na comparação com as do sexo masculino (APA, 2014, p. 63).

O DSM-5 estabelece cinco critérios de diagnóstico necessários para a validação deste transtorno.

O primeiro critério é subdividido em sintomas de desatenção e sintomas de hiperatividade e cada qual consiste em nove sintomas característicos. Os requisitos são de que ao menos seis padrões sejam persistentes em crianças e cinco em adultos, durante um período de seis meses (APA, 2014, p. 59-61).

Os demais critérios estabelecem que os sintomas estavam presentes antes dos doze anos de idade; sejam presentes em mais de dois ambientes, por exemplo, escola, trabalho, vida pessoal, em decorrência dos sintomas apresentados e das interferências e prejuízos sofridos por estes indivíduos em algum destes ambientes (APA, 2014, p. 60).

Não obstante, a *American Psychiatric Association* é taxativa quando declara que TDAH não é diagnosticado se os sintomas de desatenção e hiperatividade ocorrerem exclusivamente “durante o curso de um transtorno psicótico” (APA, 2014, p. 65).

2.1.2 Sintomas no contexto adulto: diagnóstico tardio

Sintomas característicos de déficit de atenção abrangem a incapacidade ou dificuldade em permanecer em uma tarefa, aparente falta de escuta e perda de materiais em níveis que não condizem e/ou se esperam com a idade ou estágio de desenvolvimento (APA, 2014, p. 32; Cf. Peruci, 2024, p. 9-12; Cf. Sulkes, 2025 In.: Portal MSDManuals, 2026). Já a hiperatividade-impulsividade caracteriza-se por atividade excessiva, inquietação, incapacidade ou dificuldade de permanecer sentado, intromissão em atividades de outros e incapacidade de aguardar, e que igualmente aos sintomas de déficit de atenção, não condizem com a idade ou estágio de desenvolvimento (APA, 2014; Cf. Sulkes, 2025 In.: Portal MSDManuals, 2026).

Conforme Documento da *American Psychiatric Association*,

na infância, o TDAH frequentemente se sobrepõe a transtornos em geral considerados "de externalização", tais como o transtorno de oposição desafiante e o transtorno da conduta. O TDAH costuma persistir na vida adulta, resultando em prejuízos no funcionamento social, acadêmico e profissional (APA, 2014, p. 32).

2.1.3 Comorbidades

Indivíduos que apresentam algum tipo de transtorno do neurodesenvolvimento frequentemente apresentam outros tipos de transtorno de mesma categoria. Assim sendo, é comum que indivíduos com TEA estejam suscetíveis a também ter transtorno do desenvolvimento intelectual e em muitas crianças com o TDAH é comum apresentarem também transtorno específico do aprendizado (APA, 2014, p. 31). Ademais, a indicação de comorbidades em indivíduos com TDAH são frequentes (APA, 2014, p. 65). As chances são de que apenas 1(um) indivíduo a cada 5 (cinco) tenha somente o TDAH como transtorno (Barkley; Benton, 2023, p. 242).

Os transtornos mais comuns são: transtorno de oposição desafiante (TOD); transtorno de conduta (TC) / transtorno da personalidade antissocial (TPA); transtornos por uso de substâncias; ansiedade; depressão; transtornos da personalidade (como TPA ou borderline); transtorno de compulsão alimentar ou bulimia (em mulheres); transtorno da aprendizagem (Barkley; Benton, 2023, p. 242).

O DSM-5, da *American Psychiatric Association*, aponta que alguns atrasos leves no desenvolvimento, de ordem linguística, motora ou social, não são específicos do TDAH, mas podem se manifestar como comorbidades (APA, 2014, p. 61).

2.1.4 Impactos na vida cotidiana

Como consequência funcional, os indivíduos com o transtorno têm a possibilidade de sucesso e de excelência no desempenho em diversos âmbitos de suas vidas reduzidas. Além do desempenho reduzido, o DSM-5, da *American Psychiatric Association*, aponta problemas como assiduidade podem afetar a permanência em empregos e a maior probabilidade de desemprego. Além disso, adultos podem ser mais suscetíveis a desenvolver transtorno da personalidade antissocial (APA, 2014, p. 63). Há ainda maior propensão em utilizar substâncias como cigarro, bebidas alcoólicas, ou mesmo outras drogas mais pesadas; sofrer lesões e acidentes; estarem mais vulneráveis às doenças em que há prevenção – devidamente pela preocupação reduzida –, tal como obesidade, doenças sexualmente transmissíveis, de natureza alimentar e sono prejudicado (Barkley; Benton, 2023, p. 231).

3 TDAH NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para pensar em TDAH no ambiente de trabalho, primeiro deve-se estabelecer qual é o conceito de trabalho, tendo em vista esta conceituação no contexto do mundo ocidental. A sociedade ocidental “tem raízes culturais e histórias que são determinadas pela influência do pensamento greco-romano, pelo cristianismo e também pela colonização europeia” (SociologiacomaGabi *In.*: Youtube, 2019).

Para Fuermaier *et al.* (2021, p. 1021), o trabalho é uma atividade importante do dia a dia e contribui na saúde mental, nas relações sociais e na independência financeira (Anker *et al.*, 2019; Ross; Mirowsky 1995, *Apud* Fuermaier *et al.*, 2021)¹.

Em comparação com indivíduos neurotípicos, pessoas com TDAH têm maior risco em ficarem desempregadas e/ou possuírem menor renda (Bangma *et al.*, 2019; Biederman; Faraone, 2006; Fredriksen *et al.*, 2014 *Apud* Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1022).

Dessa forma, segundo estudos realizados no SRH Hospital Karlsbad-Langensteinbach, na Alemanha (Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1024), por terem baixo desempenho, ou se demitem (200% de possibilidade), ou são demitidos (66% de possibilidade), conforme expressam Fuermaier *et al.*, 2021, p.1022 (Murphy; Barkley 1996; Kessler *et al.*, 2005, *Apud* Fuermaier *et al.*, 2021)².

No caso específico do Brasil, de acordo com os dados do IBGE catalogados em 2019, os índices de pessoas com TDAH desempregadas são de 70% (Faria *et al.*, 2024, p. 17).

Conforme mencionado na Seção 1, o TDAH deriva de um padrão persistente de desatenção e/ou de hiperatividade-impulsividade, que interfere no funcionamento ou no desenvolvimento (APA, 2014, p. 32; 61), ocasionando prejuízos na vida cotidiana, e no exercício profissional. Neste sentido, conforme afirmam Marios Adamou *et al.* (2013), os prejuízos do TDAH no trabalho ocorrem em todas as fases, desde a procura pelo emprego, no ato da entrevista e no desempenho profissional em si (*Cf.* Adamou *et al.*, 2013, p. 3)³.

¹ “Work is an important activity of daily living and deserves particular attention in this context, as it contributes to mental health, increases status, social integration, and economic independence” (Anselm B. M. Fuermaier; Lara Tucha; Marah Butzbach; Matthias Weisbrod; Steffen Aschenbrenner; Oliver Tucha. ADHD at the workplace: ADHD symptoms, diagnostic status, and work-related functioning. **Journal of Neural Transmission**, 2021, vol. 128, p. 1021–1031).

² “For example, it has been shown that individuals with ADHD perform more poorly at work and quit (200% increase in risk), or have been fired from their job (66% increase in risk) more often than typically developing individuals” (Anselm B. M. Fuermaier; Lara Tucha; Marah Butzbach; Matthias Weisbrod; Steffen Aschenbrenner; Oliver Tucha. ADHD at the workplace: ADHD symptoms, diagnostic status, and work-related functioning. **Journal of Neural Transmission**, 2021, vol. 128, p. 1021–1031).

³ “When searching for a job they are disorganised and sporadic and find it difficult to interact with Employment Advisors at Job Centre” (Marios Adamou; Muhammad Arif; Philip Asherson; Tar-Ching Aw; Blanca Bolea; David Coghill; Gísli Guðjónsson; Anne Halmøy; Paul Hodgkins; Ulrich Müller; Mark Pitts; Anna Trakoli; Nerys Williams; Susan Young. Occupational issues of adults with ADHD. **BMC Psychiatry**, 2013, Vol. 13, Artigo 59, p. 1-7)

Para todos os fins, no tocante aos termos “sintomas” e “prejuízos”, Barkley e Benton (2023, p. 9) destacam:

Sintomas: são as maneiras como um transtorno se expressa em pensamentos e ações.

Prejuízos: são as consequências adversas que resultam da demonstração desses sintomas.

3.1 Manifestações do transtorno no contexto laboral

Pode-se correlacionar a manifestação, em contexto geral, de alguns dos prejuízos típicos do TDAH que se encontram no adulto (e no adolescente), listados por Barkley e Benton, dentro do contexto laboral, entre eles o “mau desempenho”, “mudanças de emprego frequentes”, “dificuldade na gestão das finanças”, “dificuldades no controle da raiva”, “direção perigosa”, “dificuldade para dormir em horário razoável”, “nutrição deficiente”, propensão de uso de substâncias psicoativas, além de outras ocorrências menos comum, tais como “atividades antissociais” e “estilo de vida menos saudável” (Cf. Barkley; Benton, 2023, p. 9).

Acerca das substâncias psicoativas, André Malbergier e Ricardo Abrantes do Amaral, “são aquelas que atuam sobre o cérebro, modificando o seu funcionamento, podendo provocar alterações no humor, na percepção, comportamento e estados da consciência” (Malbergier; Amaral, 2013, p. 9)

Moura e Cruz (2025) apresentam que, dos prejuízos relacionados ao TDAH em adultos, no ambiente de trabalho, podem ocorrer a baixa produtividade, aumento de erros e dificuldades em ter relações positivas com os colegas de trabalho, gerando insatisfações com o emprego, além de conflitos e desemprego⁴ (Kessler *et al.*, 2009; Nikolas; Nigg, 2013; Suzuki *et al.*, 2023, *Apud* Moura; Cruz, 2025, p. 2.).

O prejuízo se manifesta também no desempenho profissional, que fica aquém do esperado, com impacto significativo (Cf. Moura; Cruz, 2025, p. 2).

Construir uma carreira também é mais desafiador, visto que o prejuízo do TDAH compromete a candidatura às vagas, bem como na retenção do processo de

⁴ “ADHD can thrive in a variety of work environments (LeFevre-Levy et al., 2023; Weber, 2022). ADHD significantly impacts job performance by impairing key aspects of work effectiveness. Adults with ADHD often struggle with attention, organization, time management, and impulsivity, which can result in decreased productivity, increased errors, and difficulties in maintaining positive relationships with colleagues. These challenges frequently lead to job dissatisfaction, underemployment, and workplace conflicts” (Josiane Albanas de Moura; Roberto Moraes Cruz. Attention Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD) in workers: Scoping review and case study. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 2025, Vol. 25, p. 1-13)

contratação e, quando contratados, há grandes dificuldades no processo de progressão em uma carreira⁵ (Carroll; Ponterotto, 1998; LeFevre-Levy *et al.*, 2023; Painter *et al.*, 2008; Suzuki *et al.*, 2023, *Apud* Moura; Cruz, 2025, p. 3).

Ademais, pesquisas desenvolvidas por Halmøy *et al.* (2009) destacam que:

adultos com TDAH (Transtorno de Déficit de Atenção/Hiperatividade) vivenciam produtividade reduzida, maiores taxas de absenteísmo e uma maior probabilidade de acidentes de trabalho, fatores que contribuem para custos financeiros significativos, tanto para indivíduos quanto para organizações (Halmøy *et al.*, 2009, *Apud* Moura; Cruz, 2025, p. 2).

Como já mencionado, os prejuízos do TDAH acompanham o indivíduo em diferentes fases do emprego. Adamou *et al.* (2013, p. 3) exploram o tópico em três estágios: a procura pelo emprego, a entrevista e, por fim, o trabalho em si.

A fase da procura pelo emprego, conforme afirmado, é marcada pela desorganização, comportamento esporádico e dificuldade em se comunicar com os recrutadores, e de estabelecer, em outras palavras, a network. Isto implica diretamente na marginalização destas pessoas, que acabam sendo desvinculadas do sistema de forma geral, conforme enfatizam os estudos realizados por Adamou *et al.* (2013, p. 3). Além disso, ter que preencher fichas e ações similares para a candidatura à uma vaga de emprego é um fator tedioso, que colabora para a ocorrência de erros em seu preenchimento, ocasionados pelos problemas de déficit de atenção e pelo precário entendimento das convenções sociais (Cf. Adamou *et al.* 2013, p. 3), ações que implicam na reprova para novas etapas ou, ainda, ser desvinculado do processo seletivo.

Em um segundo momento, na parte da entrevista, Adamou *et al.* (2013, p. 3) apontam que o indivíduo pode manifestar-se muito comunicativo e prolixo, a ponto de ser prejudicial, perdendo-se na narrativa da própria história, passando a contar de forma imprecisa ou inventando habilidades que não possuem.

Outro ponto que Adamou *et al.* insistem é a situação que o indivíduo se depara quando tem que reportar se tem ou não TDAH, pois, do outro lado, a empresa ou o agente

⁵ “ADHD has a significant impact on job performance and the workplace, leading to challenges such as underperformance, job loss, and difficulties in the job application and retention process. ADHD can also impact career progression, with individuals potentially facing obstacles in promotion and advancement opportunities” (Josiane Albanas de Moura; Roberto Moraes Cruz. Attention Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD) in workers: Scoping review and case study. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 2025, Vol. 25, p. 1-13)

entrevistador, pode não conhecer sobre o transtorno e as suas respectivas implicações; ademais também pode desconhecer sobre mecanismos que favorecem no processo de melhoria do desempenho ocupacional, ou ainda pode ignorar que há tratamentos eficazes para portadores de TDAH (Adamou *et al.* 2013, p. 3).

No terceiro momento, quanto ao trabalho em si, logo que começam na função, a motivação pode ser alta, dependendo do posto de trabalho, mas, em seguida, assim como o desempenho, o ânimo vai decaindo, devido aos sintomas do TDAH (Adamou *et al.* 2013, p. 3). Adamou *et al.* Relatam que, mesmos os empregos e funções de baixa complexidade tornam-se prejudicados, em função dos sintomas de desatenção, impulsividade e hiperatividade (2013, p. 3).

Outros prejuízos estão relacionados à procrastinação e às interações sociais causadas pela capacidade reduzida nos entendimentos sociais; a crítica de um líder de setor a um subordinado com TDAH pode ser entendida como um ataque pessoal, por exemplo, conduzindo à perda da motivação; atendimento ao público é um imenso desafio, além do risco de *burnout*, devido às horas excessivas de trabalho ocasionadas pelo hiperfoco, a fim de exercer a atividade com maestria, pode perder-se no tempo no exercício de suas funções (Adamou *et al.* 2013, p. 3).

3.2 Desempenho, produtividade e relações interpessoais

Estudos conduzidos por Fuermaier *et al.* (2021) nos fornece dados importantes sobre “(...) a natureza dos problemas e prejuízos relacionados ao trabalho em adultos com TDAH (...)” (Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1021).

Os estudos fundamentam-se em uma amostragem de 1231 indivíduos (*amostra comunitária*) e 134 indivíduos diagnosticados com o TDAH (*amostra clínica*), os quais foram submetidos a completar um conjunto de questionários envolvendo sintomas do TDAH e problemas relacionados ao trabalho, resultando em um *subgrupo da amostra clínica* de 51 indivíduos com TDAH, que foram submetidos a uma avaliação neuropsicológica e testes de atenção e funções executivas (Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1022).

Na metodologia adotada por Fuermaier *et al.* (2021), foram utilizados cinco critérios técnicos: *i.* os critérios diagnósticos em conformidade ao documento normativo DSM-5; *ii.* a aplicação de um questionário para conhecer as características de cada indivíduo; *iii.* a aplicação da escala “Weiss Functional Impairment Rating Scale – Self Report (WFIRS-S)”, em Língua Portuguesa denominada “Escala de Avaliação de

Prejuízo Funcional de Weiss – Autorrelato (WFIRS-S)”. Esta escala foi fundamentada exclusivamente na seção B, voltada para análise do indivíduo e sua relação com o trabalho. A escala, criada por Margaret Danielle Weiss, Professora da University of British Columbia, no Canadá, originalmente em 2000, foi atualizada em 2006 (versão Self-Report – WFIRS-S), avalia como os problemas relacionados a emoção e ao comportamento afetam cada um dos quesitos autorrelatados pelo indivíduo; *iv*. Aplicação do teste Conners’ Adult ADHD Rating Scale (CAARS), em Língua Portuguesa denominado de “Escala de Avaliação de TDAH em Adultos, de Connor”; e, por último, *v*. foram realizados testes de desempenho neuropsicológicos (Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1022-1023).

Dos cinco critérios estabelecidos na pesquisa de Fuermaier *et al.* (2021), em função da natureza monográfica de nossa atividade acadêmico-científica, dar-se-á atenção exclusiva aos resultados relacionados à aplicação da escala WFIRS-S, tendo em vista que, entre outras intenções, esta atividade científico-tecnológica visa tratar dos impactos do TDAH nas relações produtivas, afetando diretamente indivíduos e organizações empresariais.

O estudo retrata, na amostra comunitária (geral) e do subgrupo da amostra clínica (com portadores de TDAH), que 73% dos indivíduos estavam trabalhando, sendo que 5% a 9% da amostra comunitária relataram ter prejuízos relacionados ao trabalho em face da escala WFIRS-S (Seção B-Trabalho), enquanto cerca de 37% a 53% dos membros do subgrupo apresentaram tais prejuízos (Cf. Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1026).

Dos indivíduos com TDAH, 55% relataram que estavam trabalhando; destes, à luz da escala WFIRS-S (Seção B-Trabalho), o estudo apresenta que a maioria (55% a 69%) relatou prejuízos relacionados aos itens #2 (problemas para realizar seu trabalho de forma eficiente) e #10 (problemas em trabalhar de acordo com seu potencial), enquanto uma população de 20 a 23% relataram problemas relacionados aos itens #5 (ser demitido do trabalho), #7 (problemas de assiduidade) e #11 (avaliações de desempenho ruins) (Cf. Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1026).

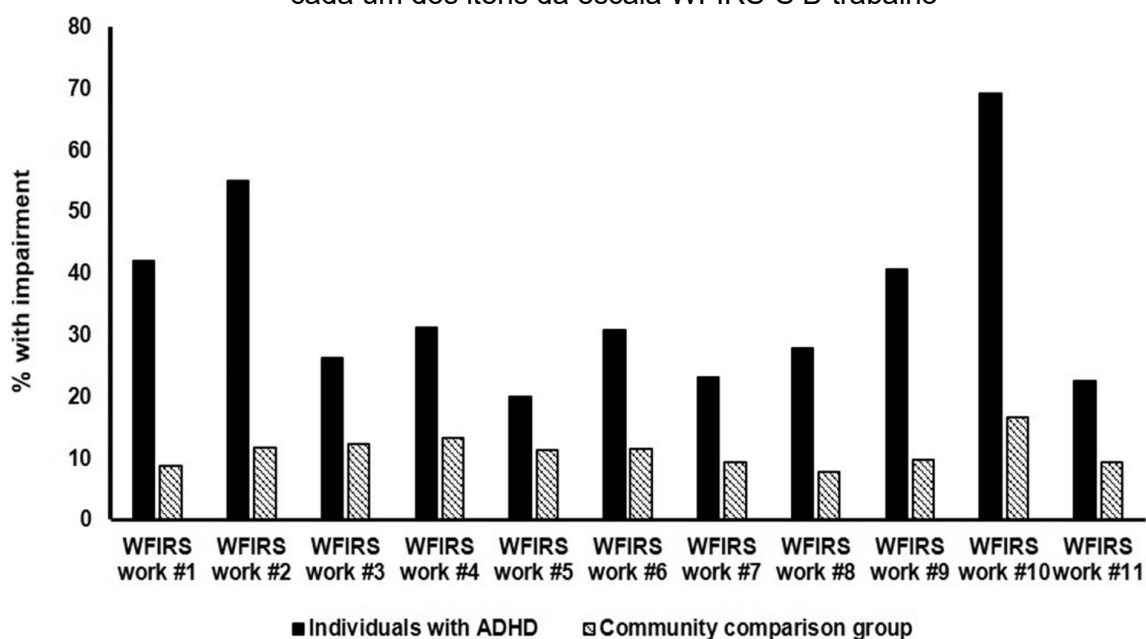
Quadro 1 – Escala de Avaliação de Prejuízo Funcional de Weiss – Autorrelato (WFIRS-S)

Número do item	Item	Item (tradução nossa)
#1	Problems performing required duties	Problemas em desempenhar as tarefas exigidas
#2	Problems with getting your work done efficiently	Problemas para realizar seu trabalho de forma eficiente
#3	Problems with your supervisor	Problemas com seu supervisor
#4	Problems keeping a job	Problemas em manter um emprego
#5	Getting fired from work	Ser demitido do trabalho
#6	Problems working in a team	Problemas em trabalhar em equipe
#7	Problems with your attendance	Problemas de assiduidade
#8	Problems with being late	Problemas com atrasos
#9	Problems taking on new tasks	Problemas em assumir novas tarefas
#10	Problems working to your potential	Problemas em trabalhar de acordo com seu potencial
#11	Poor performance evaluations	Avaliações de desempenho ruins

Fonte: Adaptado da Tabela 3 de Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1025):

O grupo de comparação constituído por indivíduos da amostra clínica, sendo 134, com o grupo da amostragem comunitária, dos 1231 foram separados 268 indivíduos, a fim de se estabelecer uma escala 1:2 revelou que mais de 80% dos indivíduos com TDAH relataram prejuízos relacionados ao trabalho, em pelo menos um dos 11 itens descritos no Quadro 1, enquanto a amostragem comunitária expôs que, coincidentemente, 80% relataram nenhum ou apenas um dos prejuízos descritos na segunda coluna do Quadro 1 (Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1025).

Figura 1 - Comparação de indivíduos que relataram prejuízos relacionados ao trabalho em cada um dos itens da escala WFIRS-S B-trabalho



Fonte: (Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1026).

O estudo também explicita que, para a amostra do subgrupo, composta por 51 indivíduos, os prejuízos relacionados ao trabalho estão significativamente associados aos sintomas de TDAH (Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1028).

Não obstante, os autores desta pesquisa (2021) concluem que os problemas relacionados ao trabalho são comuns tanto em indivíduos com TDAH (amostragem clínica), quanto em indivíduos com sintomas característicos do transtorno (amostragem comunitária)⁶ (Bitto *et al.* 2017, *Apud* Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1028).

Na perspectiva de uma conceituação dimensional do TDAH, os autores salientam que não é uma questão de ter TDAH ou não ter e sim, como salientado por Barkley e Benton (2023), que “o TDAH não é uma categoria na qual você se enquadra ou não (...)” e sim uma dimensão onde o indivíduo está (Cf. Barkley; Benton, 2023, p. 8). Em outras palavras, a divisão entre “transtorno” e “não transtorno” está “onde ocorre um prejuízo que compromete uma atividade da vida” (Barkley; Benton, 2023, p. 9).

As dificuldades relacionadas às relações sociais também podem ser observadas no estudo, com uma média de 59,7 indivíduos com TDAH (cerca de 44%) que relataram prejuízos relacionados ao item #3 (Problemas com seu supervisor) e 84,3 indivíduos com TDAH (cerca de 63%) relataram prejuízos relacionados ao item #6 (Problemas em trabalhar em equipe) (Cf. Fuermaier *et al.*, 2021, p. 1028).

Outra autora que corrobora as dificuldades emocionais que acarretam prejuízos no trabalho é Peruci (2024). Ela nos apresenta que alguns indivíduos possam ter “sensibilidade aumentada ao aborrecimento e a manifestação do comportamento de estar contrariado” (Peruci, 2024, p. 9). Neste sentido, estes indivíduos podem ter dificuldades em permanecer em um mesmo tipo de “atividade, função ou local de trabalho” (Peruci, 2024, p. 9).

É importante observar que tais comportamentos podem eventualmente estar associados à comorbidade de Transtorno de Oposição Desafiante (APA, 2014, p. 106), um transtorno disruptivo, que pode manifestar em apenas um quanto em vários ambientes a depender do nível de severidade (APA, 2014, p. 503). Dessa forma, crê-

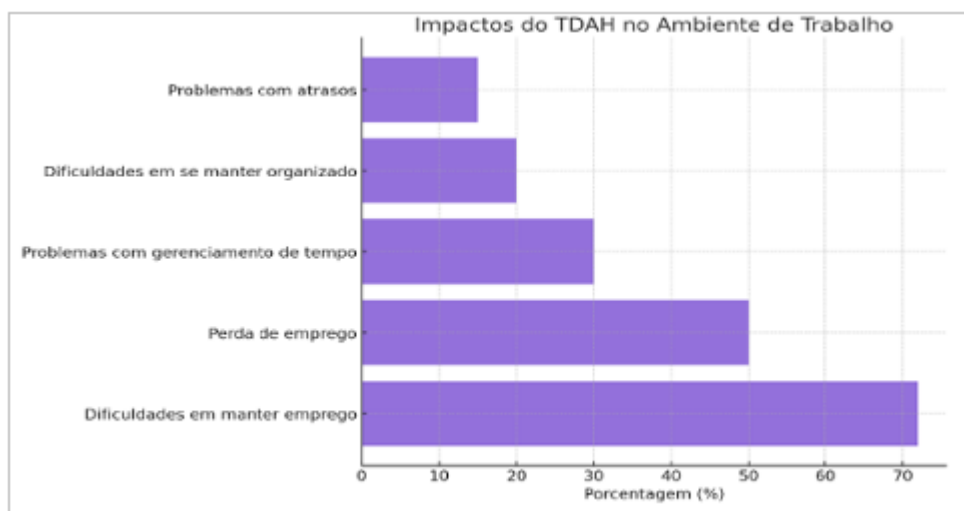
⁶ “It is concluded that work-related issues are common in individuals diagnosed with ADHD but also in individuals with symptoms of ADHD, supporting a dimensional conceptualization of ADHD (Anselm B. M. Fuermaier; Lara Tucha; Marah Butzbach; Matthias Weisbrod; Steffen Aschenbrenner; Oliver Tucha. ADHD at the workplace: ADHD symptoms, diagnostic status, and work-related functioning. **Journal of Neural Transmission**, 2021, vol. 128, p. 1021–1031).

se que há a possibilidade deste transtorno manifestar em qualquer ambiente, independente de qual seja o ambiente, escolar, de trabalho, social etc.:

A característica essencial do transtorno de oposição desafiante é um padrão frequente e persistente de humor raivoso/irritável, de comportamento questionador/desafiante ou de índole vingativa (Critério A). Não é raro indivíduos com transtorno de oposição desafiante apresentarem características comportamentais do transtorno na ausência de problemas de humor negativo. Entretanto, as pessoas com o transtorno que apresentam sintomas de humor raivoso/irritável costumam também demonstrar características comportamentais (APA, 2014, p. 503).

Peruci apresenta informações importantes sobre os prejuízos do TDAH no ambiente de trabalho alicerçando sua argumentação no artigo “TDAH no ambiente de trabalho: como transformar desafios em oportunidades”, publicado em 30 de novembro de 2018, no Blog TDAH da UFRGS, dados relacionados ao IBARo (Instituto Brasileiro de Avaliação e Intervenção em Neuropsicologia), em parceria com o Blog TDAH / UFRGS:

Gráfico 1 – Impactos do TDAH no ambiente de trabalho



Fonte: (UFRGS, 2018, *Apud* Peruci, 2024, p. 9):

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 1, fundamentados em coleta de dados realizada nos Estados Unidos (Blog TDAH/UFRGS, 2026), manter-se em um emprego é tido como o maior prejuízo e afeta quase 72% dos adultos; a perda do emprego é uma preocupação para 50%; problemas com gerenciamento de tempo é um prejuízo para um percentual de 30% das pessoas; dificuldades em se manter

organizado atinge 20% dos entrevistados, ao passo que 15% retrataram problemas relacionados a atrasos (Blog TDAH/UFRGS, 2018, *Apud* Peruci, 2024, p. 10).

Um outro desafio enfrentado é de origem externa: o preconceito. Este pode afetar a autoestima do indivíduo com TDAH e ser um fator prejudicial ao desempenho e produtividade: “o preconceito é uma barreira que impede a inclusão plena de indivíduos neurodivergentes” (Baron-Cohen, 2010, *Apud* Lemes; Soares; Lima, 2024, p. 8), além de contribuir para a instalação de um ambiente hostil.

A exclusão é um fator limitante, prejudicial ao desenvolvimento e progresso nas carreiras desses indivíduos e “a ausência de formação sobre neurodiversidade e inclusão entre gestores e colaboradores é um fator que perpetua a exclusão” (Lemes; Soares; Lima, 2024, p. 8).

Além disso, os autores supracitados corroboram com Adamou *et al.* (2013) sobre o desconhecimento que conduz ao despreparo das empresas e de funcionários no tocante ao TDAH.

Conforme pesquisa intitulada “Neurodiversidade no mercado de trabalho”, realizada por Daniela Mallmann, em 2024, e publicada pela CNN Brasil, metade dos entrevistados nunca trabalhou diretamente com alguém com TDAH e que “21,4% tiveram experiências desafiadoras e apenas 30% consideraram ter experiências positivas” (Mallmann, 2024, *Apud* Faria *et al.*, 2024, p. 17).

Ainda mais agravante é a informação de que no Reino Unido, metade dos empregadores afirmam que “não contratariam pessoas neurodivergentes, mesmo que a cada 7 pessoas 1 fosse neurodivergente” (Lemes; Soares; Lima, 2024, p. 17).

Nesta direção, recorrendo ao Portal Fair Play Talks, em publicação realizada em 3 de novembro de 2020, sob o título “50% dos empregadores admitem que não contratam talentos neurodivergentes”, assinada pelo próprio Editorial, traz uma pesquisa realizada em organizações empresariais do Reino Unido que estas

não são, na verdade, locais de trabalho inclusivos para pessoas neurodiversas, apesar de estimar-se que uma em cada sete pessoas seja neurodivergente. O estudo, realizado em parceria com a Infinite Autism, a Autistic Nottingham e a Tourettes Action, constatou uma significativa falta de compreensão e conscientização sobre pessoas neurodiversas no ambiente de trabalho⁷ (Portal Fairplaytalks, 2026).

⁷ “The survey also found that UK organisations are actually not inclusive places to work for neurodiverse people, despite the fact that an estimated one in seven people are neurodivergent. The research, in partnership with Infinite Autism, Autistic Nottingham and Tourettes Action, has revealed a significant lack of understanding and awareness of neurodivergents in the workplace” (Portal Fairplaytalks, 2026. Disponível em:

4 MAPEAMENTO DE PESQUISAS SOBRE TDAH NO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL

Em função da sensibilidade cujo tema desperta, além de dados obtidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), optou-se pela escolha de pesquisas já desenvolvidas por pesquisadores(as) sobre o assunto, as quais mapeiam sobre TDAH e/ou assuntos correlatos.

Para a elaboração desta Seção, no Quadro 2, apresenta-se a indicação das fundamentações bibliográfico-documentais consultadas em que dispõem informações qualitativas e quantitativas sobre o objeto desta reflexão:

Quadro 2 – Dados bibliográfico-documentais pesquisados

Referências (Autor, Ano)	Título	Tipo de pesquisa	Assunto e/ou principais descobertas
Lemes; Soares; Lima (2024, p. 6-7; 14-16)	Diversidade e inclusão no ambiente corporativo para pessoas neurodivergentes	Quantitativa (Com 102 respondentes, sem especificar se desta amostragem havia indivíduos neurodivergentes)	5 perguntas sobre conhecimento dos participantes acerca da Neurodiversidade (p. 14-16)
Faria; Costa; Batista; Toledo; Villela; Soares; Oliveira, (2024, p. 27-57)	Dificuldades de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho	Qualitativa (com 4 indivíduos dos quais 2 com TDAH) / Quantitativa (com 222 respondentes, entre 36 e 55 anos, dos quais 8,6% são neurodivergentes)	Parte qualitativa: composta por 17 perguntas (p. 27-40); Parte quantitativa: composta por 9 perguntas (p. 42-47), ambas envolvendo conhecimentos dos respondentes sobre Neurodiversidade

Fonte: Autoria própria (2026)

4.1 Dados do IBGE e a questão do Trabalho para pessoas com TDAH no Brasil

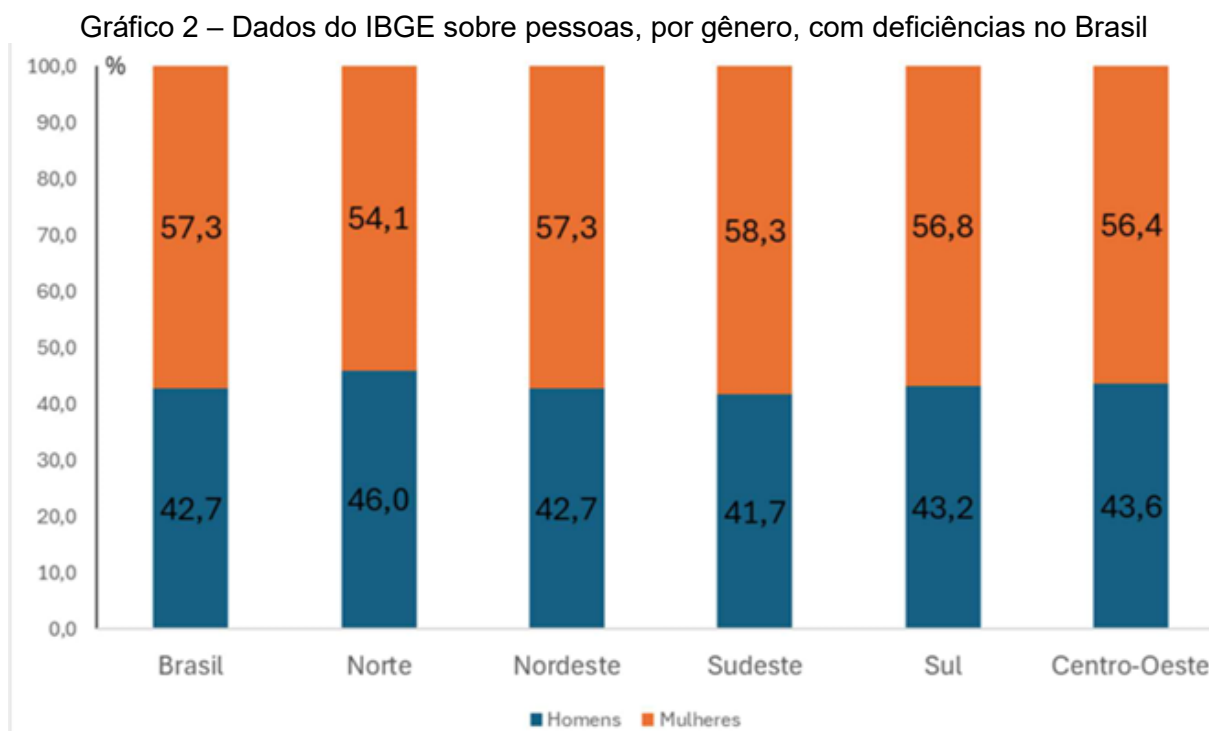
Conforme Censo demográfico realizado pelo IBGE, em 2022, o TDAH não é abordado na coleta de dados, o que limita a capacidade do governo para implementar políticas públicas especialmente voltadas para este grupo (Agência Senado, 2025). Entretanto,

há um Projeto de Lei de autoria da Deputada Federal Rejane Dias (PT/PI), Projeto de Lei nº 4459, de 2021, que se encontra em tramitação no Senado Federal brasileiro, a qual requer a inclusão de informações específicas sobre o TDAH (e outros) para os futuros censos demográficos (Senado Federal, 2026).

A saber:

Ementa: Altera a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, para obrigar a inclusão de informações sobre Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH), dislexia, doenças raras e visão monocular nos censos demográficos; e altera a Lei nº 8.184, de 10 de maio de 1991, para facultar a inclusão de informações sobre animais domésticos nos censos demográficos (Senado Federal, 2026).

Em conformidade aos dados gerais sobre pessoas com deficiência, conforme documento publicado pelo IBGE sob o título “Censo Demográfico 2022: Pessoas com deficiência e pessoas diagnosticadas com transtorno do espectro autista: Resultados preliminares da amostra”, o sexo feminino representa o maior número de indivíduos com algum tipo de deficiência em todas as regiões do país, conforme Gráfico 2:



Fonte: Gráfico 1 do documento do IBGE, 2025, p. 36

Conforme demonstração gráfica, no Brasil, as mulheres representam a parcela de “57,3% do total da população de 198,3 milhões de pessoas com dois ou mais anos de idade” (IBGE, 2025, p. 33).

Para fins de categorização, o IBGE, para o presente Censo, considerou pessoa com deficiência:

(...) A pessoa de 2 anos ou mais de idade que respondeu *tem muita dificuldade* ou *tem, não consegue de modo algum* em ao menos um dos domínios funcionais investigados (enxergar, ouvir, andar, funcionamento dos membros superiores e limitações mentais), mesmo utilizando aparelho de auxílio (IBGE, 2025, p. 30. *Grifo nosso!*).

No Brasil, segundo o IBGE, os dados coletados no último Censo revelam que pessoas com deficiência possuem altas taxas de analfabetismo:

As taxas de analfabetismo são consistentemente superiores para pessoas com deficiência, *independentemente da faixa etária ou da região considerada*. Em 2022, o país contabilizava 2,9 milhões de pessoas com deficiência com 15 anos ou mais de idade que eram analfabetas, o que correspondia a uma taxa de analfabetismo de 21,3%. Dentre essas pessoas, quase metade delas (48,0%) residia na Região Nordeste, enquanto 27,7% viviam na Região Sudeste. Em comparação, entre as pessoas sem deficiência da mesma faixa etária, havia 7,8 milhões de analfabetos, correspondendo a uma taxa de analfabetismo de 5,2% (IBGE, 2022, p. 51. *Grifo nosso!*).

O analfabetismo prejudica direta e incisivamente a empregabilidade do indivíduo e o coloca em uma posição que reduz as chances de melhores condições de trabalho, o que as impede ao acesso pleno à cidadania, tornando-as desprovidas de conhecimentos de seus direitos, além da eventual baixa remuneração em função, quando conseguem empregos, de exercerem cargos de menor qualificação.

A este respeito assegura o historiador Rafael Pereira da Silva Mendes:

O analfabetismo é a falta de uma habilidade fundamental que empodera indivíduos e sociedades: a alfabetização. Ele dificulta o acesso à informação, piora as oportunidades de emprego e resulta em exclusão social. Diversos fatores influenciam as taxas de analfabetismo, incluindo o acesso à educação, a qualidade da educação, as condições socioeconômicas e as atitudes culturais da população em relação à educação (Portal Brasil Escola, 2026).

Nesta mesma linha argumentativa, a professora Margarida Machado, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Goiás (FE/UFG), informa que “o analfabetismo funcional não impede a inserção das pessoas no mercado de trabalho, mas limita sua inclusão social e o seu acesso à informação” (Portal Oportunidades, 2023).

No intuito de corroborar a pesquisa realizada pelo IBGE, no tocante à questão do analfabetismo, a Empresa vinculada ao Grupo Globo, EPTV, e o G1 Campinas e Região, realizaram algumas matérias jornalísticas voltadas exclusivamente para a cidade de Campinas (SP), a partir destes dados censitários.

De acordo com as informações coletadas, a população feminina com 25 anos ou mais, com algum tipo de deficiência e que não possui o ensino fundamental completo, ou que não possui nenhum tipo de instrução, corresponde ao percentual de 17.454 de um montante de 34.018, representando 51,3% (EPTV; G1 Campinas e Região, 2026), ao passo que informações complementares, realizadas pelo jornalista Gabriel Pitor, atualizadas em 21 de abril de 2026, acerca da população masculina, especifica:

“Ainda em Campinas, o percentual de homens com deficiência que têm ensino fundamental incompleto ou sem instrução é de 48,7%” (Pitor, 2026, *In.*: G1 Campinas e Região, 2026).

A situação é ainda mais preocupante em relação às mulheres, pois sujeitas a obstáculos e preconceitos em função de possuírem alguma deficiência, além de serem vítimas culturalmente do machismo. Em entrevista à EPTV Campinas em parceria com a G1 Campinas e Região, Gisele Pacheco, que tem deficiência visual, pedagoga e fundadora do Movimento Brasileiro de Mulheres Cegas e de Baixa Visão argumenta:

As mulheres são consideradas mais vulneráveis na nossa sociedade. Quando se trata de mulheres com deficiência, a vulnerabilidade se torna ainda maior, dependendo do tipo de deficiência. Então, além da superproteção das famílias, há falta de informação de que essas mulheres podem se tornar pessoas produtivas na sociedade (EPTV Campinas; G1 Campinas e Região, 2026).

Das questões relacionadas aos domínios funcionais, o IBGE elencou 5 quesitos para classificar as pessoas com deficiência, tais como as dificuldades vinculadas à visão (enxergar), à audição (ouvir), ao deslocamento (mobilidade com os membros inferiores), à coordenação motora fina (atos de pegar, manejar, abrir e fechar objetos etc.) e às funções mentais (Cf. IBGE, 2025, p. 30). Destes quesitos, o IBGE explicita que as limitações diretamente vinculadas às funções mentais, podem ser descritas, tais como “(...) dificuldade permanente em se comunicar, realizar atividades de autocuidados, trabalhar ou estudar devido a alguma limitação nas funções mentais (IBGE, 2025, p. 30).

Conforme Tabela 1, a quantidade de pessoas com estas deficiências são:

Tabela 1 – Número de pessoas no Brasil com dificuldades funcionais, de acordo com os dados do Censo de 2022, do IBGE

Dificuldades Funcionais	Pessoas de 2 anos ou mais de idade com deficiência (mil pessoas)
Total	14 401
Dificuldade permanente para enxergar(1)	7 942
Dificuldade permanente para ouvir(2)	2 555
Dificuldade permanente para andar ou subir degraus(3)	5 172
Dificuldade permanente para pegar pequenos objetos, como botão ou lápis, ou abrir e fechar tampas de garrafas(3)	2 728
Dificuldade permanente para se comunicar, realizar cuidados pessoais, trabalhar ou estudar por causa de alguma limitação nas funções mentais	2 690

Fonte: IBGE - Censo Demográfico 2022. Nota: 1. Resultados preliminares da amostra estimados a partir de Áreas de Ponderação preliminares. 2. Os valores somados de cada tipo de dificuldade funcional excedem o valor total porque algumas pessoas possuem mais de uma dificuldade funcional.

(1) mesmo usando óculos ou lentes de contato

(2) mesmo usando aparelhos auditivos

(3) mesmo usando prótese ou outro aparelho de auxílio

Fonte: Tabela 7 do documento do IBGE, 2025, p. 44
(Obs.: Leia-se milhões de pessoas, não “mil”)

Não obstante, o IBGE ao tratar destas informações, fundamentadas na Tabela 1, pondera que dos cinco tipos de dificuldades funcionais, às relacionadas as funções mentais, que correspondem a aproximadamente 2,7 milhões da população brasileira (Cf. IBGE, 2025, p. 46-47), são as que apresentam o menor percentual de pessoas que disseram “ter muita dificuldade (0,9%)”, o equivale ao montante de “968 mil” e alguma dificuldade (1,9%)”, que corresponde a aproximadamente “1,7 milhão” de pessoas (IBGE, 2025, p. 48).

Ao associar os dados do DMS-5, concernente à classificação do TDAH, às informações possibilitadas pelo IBGE, referentes ao quinto quesito da Tabela 1, sobre as funções mentais, em nosso entendimento, conforme exposto nas Seções 2 e 3 deste Trabalho de Graduação, aqui seriam enquadradas as pessoas com TDAH, embora a pesquisa censitária brasileira, no Censo Demográfico de 2022, não tenha explorado especificamente, de forma qualitativa e/ou quantitativa, este grupo neurodivergente.

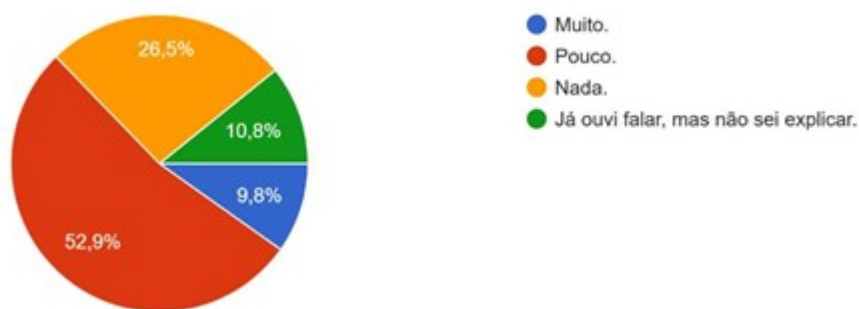
4.2 Dados qualitativos e quantitativos relacionados ao Trabalho no Brasil de pessoas neurodivergentes, em especial com TDAH

Lemes, Soares e Lima (2024) avaliaram o conhecimento sobre neurodiversidade por meio de formulário online (Google Forms), entre os dias 01 de novembro e 01 de dezembro de 2024, o qual foi composto por 5 questões e destinado a participantes voluntários (Cf. Lemes; Soares; Lima, 2024, p. 6; 14).

De acordo com estes autores, no âmbito quantitativo, a “pesquisa contou com a participação de 102 pessoas, as quais responderam a questões sobre a neurodiversidade, experiências de contato com pessoas Neurodivergentes e a importância da inclusão (Lemes; Soares; Lima, 2024, p. 14).

De posse dos dados da pesquisa, pode-se observar fundamentado no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Nível de conhecimento dos entrevistados pelos autores sobre Neurodivergência



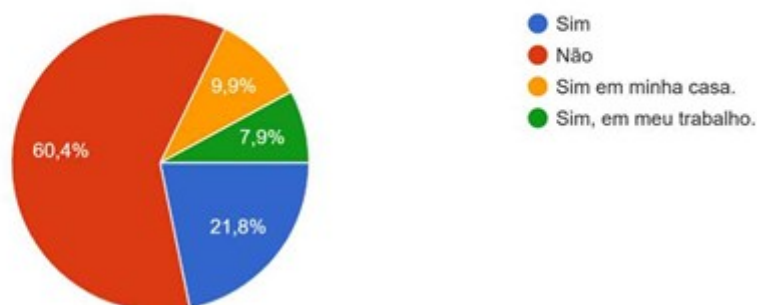
Fonte: Gráfico 1 do artigo de Lemes; Soares; Lima, 2024, p. 14

A pesquisa efetuada por Emillin Lemes, Rafael Soares e Tatiana Lima, no artigo denominado “Diversidade e inclusão no ambiente corporativo administrativo para pessoas neurodivergentes” (2024), revelou que, de acordo com o Gráfico 3, 26,5% da amostragem não possui nenhum conhecimento sobre Neurodivergência; 10,8% dos 102 respondentes disseram já terem ouvido falar, mas não souberam explicar ou definir o que é a Neurodivergência; 52,9% afirmaram ter pouco conhecimento, e, por sua vez, 26,5% dos respondentes disseram ter um amplo conhecimento sobre o tema. Em outras palavras, se agruparmos os resultados desta pesquisa, de forma fundamentalmente binária, entre pessoas “dotadas de conhecimento” e “não dotadas de conhecimento”, a partir dos dados daquelas que responderam ter “pouco” ou “nada” de conhecimento sobre a Neurodivergência, chega-se à conclusão que 79,4% dos participantes desconhecem sobre o transtorno, o que indica uma quantidade muito significativa.

Gráfico 4 – Percepção de contato e vivência com pessoas neurodivergentes

Você tem contato em seu dia a dia com alguma pessoa Neurodivergente?

101 respostas

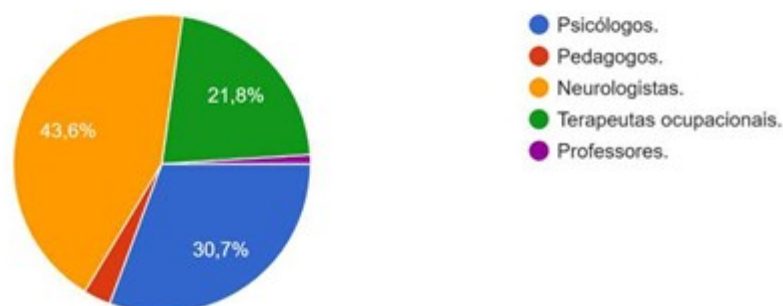


Fonte: Gráfico 2 do artigo de Lemes; Soares; Lima, 2024, p. 15

O Gráfico 4 explicita que 60,4% dos respondentes disseram que não tiveram contato, no cotidiano, com pessoas neurodivergentes; por outro lado, somando os demais grupos de respondentes (“Sim”; “Sim, em minha casa”; “Sim, em meu trabalho”), 39,6% do montante disse ter tido contato, dos quais 9,9% convivem com pessoas neurodivergentes nas residências e, por sua vez, 7,9% afirmaram que trabalham com neurodivergentes.

Os dados da pesquisa indicam que o reconhecimento de contato com um indivíduo neurodivergente é devido a um certo nível relacional de convívio íntimo, especialmente nos ambientes doméstico e de trabalho. Além disso, como indicado no Gráfico 3, a amostragem da população que afirmou desconhecimento sobre neurodivergência é de 79,4%. Neste sentido, pode-se considerar que tal percepção sobre o contato ou a sua ausência, no dia a dia, possa ser influenciada pela falta de conhecimento do assunto em si e, desta forma, pode implicar em conclusões não fidedignas acerca deste tipo de contato. Ademais, crê-se que a questão poderia ser desdobrada, dedicando o Gráfico 4 para sintetizar quem teve ou quem não teve contato/convivência, a partir das opções “Sim” e “Não” e, a partir desta resposta, a criação de um outro tipo de Gráfico no intuito de constatar qual foi o tipo de contato ou de convívio com pessoas neurodivergentes, visto que ao somar os percentuais 7,9% (no trabalho) e 9,9% (em casa), não é possível mapear dos 101 respondentes como este contato se dá no cotidiano.

Gráfico 5 – Percepção dos profissionais mais preparados para tratar neurodivergentes
Em sua opinião, quais profissionais são mais preparados para lidar com pessoas neurodivergentes?
101 respostas



Fonte: Gráfico 3 do artigo de Lemes; Soares; Lima, 2024, p. 15

Sobre a opinião pessoal dos participantes acerca de quais profissionais são mais qualificados para tratar com pessoas neurodivergentes, como observado no Gráfico 5, foram apontados neurologistas (43,6%), psicólogos (30,7%) e terapeutas ocupacionais (21,8%); também foram indicados pedagogos e professores, mas sem mensurar um percentual indicativo (3,9%), por meio do qual pudesse especificar o percentual estatístico indicado para cada um destes profissionais da Educação.

Embora sem tratar diretamente do público neurodivergente, o Instituto Datafolha, a pedido do Conselho Federal de Medicina, nos de 2016⁸ e de 2020⁹, lançou pesquisas para a população brasileira, a fim de identificar quais profissionais eram mais “preparados” ou “mais confiáveis”; os dados resultantes destas pesquisas coincidem com os profissionais apontados no Gráfico 5:

⁸ “No Brasil, o médico é o profissional em quem a população mais confia, segundo pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha, a pedido do Conselho Federal de Medicina (CFM), divulgada nesta quarta-feira (23), em Brasília. Essa é a percepção de 26% dos brasileiros, que, em segundo lugar, colocam o professor (24% das menções) e o bombeiro (15%)” (CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA, 2016).

⁹ “Qual o profissional em quem você mais confia e acredita? Com essa pergunta em mãos, o Instituto Datafolha foi às ruas para saber o grau de confiabilidade da população brasileira em diferentes categorias de trabalhadores. O resultado confirmou os médicos, com 35% de aprovação, como aqueles que são depositários de maior grau de confiança e credibilidade por parte da população. Na segunda posição, aparecem os professores, com 21%, e os bombeiros, com 11%” (SOCIEDADE BRASILEIRA DE PEDIATRIA, 2020).

Gráfico 6 – Percepção sobre prontidão das empresas em relação a neurodivergência
 Você acredita que as empresas estão preparadas para incluir pessoas neurodivergentes em seus quadros de funcionários?

101 respostas



Fonte: Gráfico 4 do artigo de Lemes; Soares; Lima, 2024, p. 16

De acordo com o Gráfico 6, de acordo com as respostas emitidas, 16,8% afirmaram não ter conhecimento sobre o assunto e não souberam opinar.

Os três grupos de respostas especificam que a maioria das empresas já estão com programas implementados de inclusão (5%); 35,6% assinalam que algumas empresas ainda estão se adaptando ao processo inclusivo e, a grande maioria, 42,6% categorizam que as empresas não estão preparadas para esta nova realidade.

Em outras palavras, os dados estatísticos do Gráfico 6 revelam conformidade com as informações bibliográficas pesquisadas neste Trabalho de Graduação. Embora as empresas estejam se adaptando, “as práticas de inclusão ainda são incipientes”, como argumentam Manoel *et al.* (2025, p. 4) no artigo “Diversidade e inclusão nas organizações: uma revisão de literatura sobre práticas de gestão e impactos organizacionais”.

Corroborando com os 42,6% dos respondentes, ainda que as empresas falem sobre diversidade, na prática, conforme dizem Manoel *et al.* “a inclusão é meramente simbólica” (2025, p. 3), ou seja, a inclusão não é praticada efetivamente; nesta mesma linha argumentativa, o Grupo Gestão RH invoca que a inclusão somente é lembrada, por exemplo, em “ações pontuais” (Gestão RH, 2025), ou seja, em ocasiões oportunas visando sobretudo a promoção da empresa, como ocorrem nas campanhas institucionais e propagandas publicitárias:

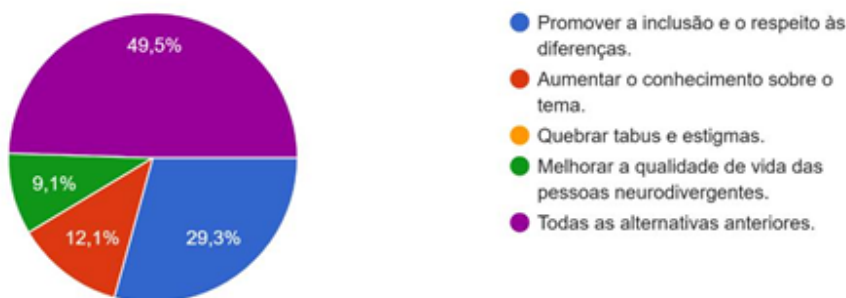
A diversidade cognitiva começa a ganhar espaço nas discussões corporativas, mas o avanço ainda é tímido e, muitas vezes, limitado, com ações pontuais. Iniciativas como oferecer fones antirruído ou adotar horários flexíveis são importantes, mas se tornam insuficientes quando não integram uma transformação cultural mais ampla. Na

prática, isso leva a uma exclusão silenciosa de profissionais neurodivergentes, justamente aqueles com potencial para gerar inovação, elevar a performance e propor novas soluções (Gestão RH, 2025).

Gráfico 7 – Percepção da importância em inclusão da neurodiversidade

Qual a importância de se falar sobre neurodiversidade?

99 respostas



Fonte: Gráfico 5 do artigo de Lemes; Soares; Lima, 2024, p. 16

Por meio do Gráfico 7, em que se trata a percepção da importância de falar em inclusão, neurodiversidade, observa-se que a promoção da inclusão e o respeito às diferenças é um fator endossado pelos 29,3% da amostragem. Para 12,1% é uma forma para aumentar o conhecimento sobre o tema, enquanto 9,1% explicitam que a reflexão proposta é um meio para melhorar a qualidade de vida deste grupo, e, por sua vez, quase metade das opiniões (49,5%) considera que todas as alternativas apresentadas são absolutamente relevantes, o que é uma constatação que explicita o comprometimento e o interesse das pessoas, reforçando a necessidade da promoção, do respeito e da inclusão da neurodiversidade.

É importante destacar que nenhum dos respondentes selecionou a opção “quebrar tabus e estigmas”; isto reflete o desconhecimento sobre a necessidade de maior e inclusão e de melhor compreensão dos indivíduos neurodivergentes ao mercado de trabalho:

Segundo a pesquisa *Radar da Inclusão 2025*, realizada pela consultoria Talento Incluir em parceria com o Pacto Global da ONU – Rede Brasil, 77% dos profissionais com deficiência e neurodivergentes não se sentem totalmente à vontade para conversar sobre o assunto com as lideranças e com o RH. O dado ganha peso extra diante das mudanças na NR-1, que tornou obrigatória a gestão dos riscos psicossociais no trabalho (Gestão RH, 2026).

A quebra de tabus é essencial para aumentar a compreensão e o grau de empatia em acerca do transtorno TDAH, entre outras neurodivergências. Diferentemente de deficiências físicas, que são mais visíveis e geralmente melhor compreendidas, o TDAH, por exemplo, ainda é frequentemente associado à baixa produtividade e à incapacidade de atender aos requisitos e demandas exigidos pelo trabalho:

“Além do mais, diferente das deficiências físicas e sensoriais que são visíveis e mais compreendidas, os indivíduos com TDAH frequentemente enfrentam estereótipos que associam baixa produtividade e incapacidade de atender demandas profissionais”. (Hotte-Meunier *et al.*, 2024, *Apud* Sofiate; Meneguzzi, 2025, p. 3085). Este estigma é uma associação, assim como outros, que jaz no preconceito. Ademais do montante apresentado no Gráfico 7, apenas 12,1% acreditam que o conhecimento desta temática seja capaz de romper com estas amarras dos estereótipos, embora uma parcela importante do montante de respondentes, mas que corresponde a um número baixo, desconsiderando, evidentemente, o percentual que concordou com todas as opções sugeridas pelos entrevistadores.

Conforme constata-se nos argumentos apresentados nesta Seção, o obstáculo maior para a inclusão oculta-se nas estruturas organizacionais, que já estão ultrapassadas, fato que é diferente da inibição de vontade das empresas, como afirma Rodrigo Viana, CEO da Mappit, empresa especializada em identificar talentos em início de carreira e conectá-los a empresas nos mais diversos segmentos do mercado:

A maioria das empresas ainda tenta encaixar esses profissionais em estruturas pensadas para um único padrão de comportamento. Só que precisamos adaptar o ambiente para colhermos o máximo dessa pluralidade cognitiva. Isso não se faz com protocolos, e sim revisando como recrutamos, gerimos e nos comunicamos. Empresas que entendem isso, saem na frente não só em diversidade, mas em capacidade de inovação e resposta a cenários complexos (Vianna, 2025. *In*: Grupo Gestão RH, 2025)

Nesta linha de argumentação, não basta um simples encaixe do novo contrato às estruturas existentes no ambiente de trabalho. É imprescindível uma alteração plena nas estruturas organizacionais, desde o processo de admissão, recrutamento, treinamento e disponibilização das pessoas neurodivergentes, entre elas as que têm TDAH, designadas às respectivas funções laborais em harmonia aos graus obtidos de competências, habilidades e saberes, além da compreensão dos limites, que devem ser considerados, em face deste tipo de transtorno. Em outras palavras, é o

ambiente de trabalho que deve ser alterado em função desta pessoa contratada, e não o contrário.

4.3 Dados qualitativos relacionados ao Trabalho no Brasil de pessoas com TDAH

Em uma outra esfera, qualitativa e explorativa, serão apresentados os resultados de uma entrevista realizada por Faria *et al.* (2025, p. 27-40), com 4 participantes neurodivergentes, dos quais 2, doravante denominados de “Participante 1” e “Participante 2”, a fim de lhes garantir o anonimato, disseram ter TDAH; os demais entrevistados, um disse ter Autismo, e o outro, Transtorno de Ansiedade Generalizada (TAG). Tendo em vista a temática explorada neste Trabalho de Graduação, serão contempladas apenas os relatos dos participantes com TDAH.

Embora as perguntas elaboradas por Agatha Elias Pereira Faria, Ana Beatriz da Silva Costa, Camila Felício Batista, Guilherme de Souza Toledo, Isabella Coradini Villela, Melissa Daniela da Silva Soares e Nicolly Leite de Oliveira não tenham sido padronizadas, a partir dos dados verificados, constata-se algumas respostas dadas pelos Participantes 1 e 2 que poderiam ser agrupadas, levando-se em conta alguns fatores, tais como: os principais desafios enfrentados; desafios sociais; processo seletivo; métodos pessoais utilizados para superar o transtorno; oportunidades oferecidas pelas empresas em que trabalhou e aquelas que também poderiam ser oferecidas; os *feedbacks* – recebidos e como gostariam de ter sido recebidos; e, por último, as práticas que as empresas devem adotar.

Tabela 2 – 8 possíveis agrupamentos das respostas dos Participantes 1 e 2

Agrupamentos	Participante 1 (TDAH e TOC)	Participante 2 (TDAH)
1 - Desafios principais enfrentados	Organização; procrastinação; atrasos (prazos, horários)	Procrastinação (corpo implora por fazer nada, somente o que gosta); menos motivado do que seus pares; sempre atrasado; não conseguir focar
2 - Processo seletivo	Nunca sofreu discriminação ou desafios	Nunca sofreu discriminação ou desafios
3 - Métodos pessoais para superar o transtorno	Esta pergunta não foi formulada para este participante	Não tem por desconhecer a fundo, mas faz exercícios físicos que ajudam a ficar tranquilo
4 - Oportunidades oferecidas pelas empresas em que trabalhou	Nenhuma	Esta pergunta não foi formulada para este participante
5 - Oportunidades que as empresas poderiam oferecer	Incentivo pela busca de diagnóstico; promover cultura inclusiva	Esta pergunta não foi formulada para este participante
6 - Feedbacks - recebidos	Esta pergunta não foi formulada para este participante	Negativos (por não entenderem)
7 - Feedbacks – como as empresas deveriam os dar	Conversa adequada (respeitosa e eficaz)	Esta pergunta não foi formulada para este participante
8 - Práticas que as empresas devem adotar	Oferecer oportunidades de crescimento; deixar de ver o neurodivergente como incapaz e a começar o ver como alguém com capacidades e habilidades como qualquer outra, que precisam desenvolver	Esta pergunta não foi formulada para este participante

Fonte: Autoria própria com base nos dados de Faria *et al.*, 2025, p. 27-30; 37-40

Conforme relatos inseridos no Agrupamento 1 da Tabela 2, pode-se constatar que a procrastinação e os atrasos são elementos comuns aos dois participantes (Cf. Faria *et al.*, 2025, p. 27; 38). O participante 2 relatou ter problemas com motivação reduzida e dificuldade em focar (Cf. Faria *et al.*, 2025, p. 38-39), já o participante 1 não.

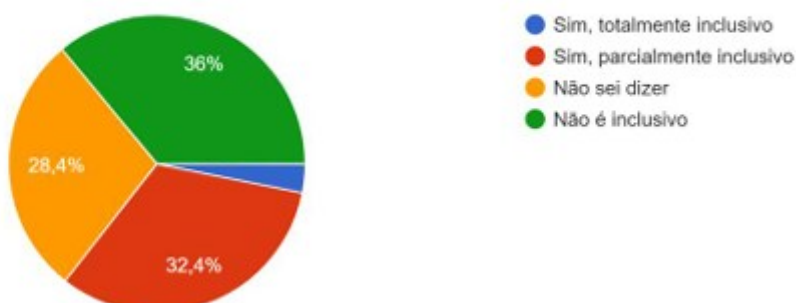
Conforme visto em pesquisas anteriores, ainda que a implementação de práticas inclusivas ainda seja incipiente (Manoel *et al.*, 2025), os participantes 1 e 2 relataram não sofrerem preconceito durante a entrevista de emprego, de acordo com o Agrupamento 2 da Tabela 2. Com base nesta primeira percepção, ao menos na etapa inicial de acesso ao trabalho, conforme depoimentos expressos, as empresas contratantes demonstraram sinais de melhoria, ainda que haja um longo caminho a ser percorrido, conforme sugere as respostas dos participantes no Agrupamento 7 e do Participante 1 no Agrupamento 8 da Tabela 2.

Ademais, conforme descrito na Seção 3, a partir do conceito de dimensionalidade do TDAH, de Barkley e Benton (2023), as vivências no trabalho, descritas pelos dois participantes, possuem semelhanças e diferenças, no tocante à questão do desempenho e da forma como realizam as tarefas no ambiente de trabalho, tendo em vista os níveis de facilidade/dificuldade, habilidade/inabilidade que cada um possui (Cf. Faria *et al.*, 2025, p. 27-30; 37-40), informação imprescindível que muitas vezes a empresa não dá, conforme Agrupamento 4, relatado pelo Participante 1.

Na pesquisa conduzida por Faria *et al.* (2025), alicerçada na coleta de dados via *Google Forms*, com 222 respondentes, entre 14 e 55 anos, sobre como a neurodivergência é vista no mercado de trabalho (Faria *et al.*, 2025, p. 42), apresenta similaridade, embora com variáveis distintas, com a análise produzida por Lemes, Soares e Lima (2024), quando afirmam que o mercado de trabalho está longe de ser inclusivo.

Gráfico 8 – Percepção se o mercado de trabalho é inclusivo para o público neurodiversidade
Na sua opinião, o mercado de trabalho é inclusivo para pessoas neurodivergentes?

222 respostas



Fonte: (Faria *et al.*, 2025, p. 46)

Fundamentando-se no Gráfico 8 e aglutinando as opiniões expressas pelos 222 respondentes, constata-se que apenas 3,2% deste montante consideraram o mercado de trabalho “totalmente inclusivo”. Por outro lado, subtraindo os 28,4% que não

souberam opinar, temos mais de 68% que creem que o mercado de trabalho não é inclusivo (36%) ou parcialmente inclusivo (32,4%). Neste sentido, esta pesquisa coaduna-se com os dados analisados pelas pesquisadoras Lemes, Soares e Lima (2024), quando argumentam que a percepção do mercado de trabalho “ser parcialmente inclusivo”, conforme especifica o Gráfico 6.

Não obstante, as percepções das amostragens das pesquisas de Lemes, Soares e Lima (2024) e Faria *et al.* (2025), em referência ao mercado de trabalho ser “parcialmente inclusivo”, não reflete o atual cenário no tocante à contratação da mão de obra do público neurodivergente, o que, potencialmente, mascara as denominadas “práticas pontuais” de autopromoção das empresas, que ganham destaques e reputação, quando invocam a inclusão da neurodiversidade.

Conforme foi sublinhado neste Trabalho de Graduação a taxa de desemprego em indivíduos com TDAH é de 70% (Cf. Faria *et al.*, 2024, p. 17), ainda que, como expõem os dados do IBGE no tocante às dificuldades funcionais, as pessoas portadoras de transtornos de origem psíquica (mental) são as que menos têm problemas para exercerem funções profissionais (Cf. IBGE, 2025, p. 46-47). Neste sentido, conclui-se, parcialmente, que o mercado não é tão inclusivo quanto se apregoa e que o preconceito é um obstáculo na hora de contratar pessoas neurodivergentes.

5 PROPOSTAS DE SOLUÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente Seção é o coração deste Trabalho de Graduação. Conforme visto nas Seções anteriores, por meio da análise do documento expedido pela APA - DSM-5, TDAH não é considerado um fator limitante para a execução e desenvolvimento de atividades profissionais.

Por outro lado, documento publicado pelo IBGE, em 2025, salienta que das dificuldades funcionais, as quais impedem a realização de certas tarefas profissionais, portadores de transtornos de origem psíquica (mental), entre os quais portadores de TDAH, são os mais aptos, entre o público neurodivergente analisado, para a realização de funções profissionais (Cf. IBGE, 2025, p. 46-47).

Ademais, é importante frisar que o Governo Federal, por meio do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), apenas confere o direito ao benefício social para indivíduos impedidos de trabalhar, em decorrência de fatores biológicos, neurológicos e afins, neste caso gerando a concessão do BPC/LOAS (Benefício de Prestação Continuada da Lei Orgânica da Assistência Social); para que indivíduos com TDAH usufruam deste benefício devem comprovar limitações funcionais de longo prazo:

Esses benefícios são concedidos quando o transtorno resulta em uma incapacidade significativa para o desempenho das atividades laborais.

Para tanto, é necessário comprovar, por meio de laudos médicos e avaliações, que o TDAH afeta de maneira substancial a capacidade de trabalho do indivíduo (VLV Advogados, 2026).

De acordo com o fragmento, além de laudos médicos que validem a incapacidade laboral, o INSS requer, a partir de pesquisa realizada no Portal do Governo Federal, que o indivíduo tenha uma renda familiar baixa, ou seja, de até $\frac{1}{4}$ do salário-mínimo por pessoa; se estes requisitos não forem atendidos, o indivíduo será desprovido deste benefício social. Portanto, não basta ter TDAH ou ser neurodivergente para tornar-se beneficiário do INSS.

Ainda que a desatenção, a hiperatividade e a impulsividade sejam fatores limitantes para a realização de certas tarefas, estes não são impeditivos para o exercício profissional. Primeiro, possuir o transtorno de origem neurológica (psíquico-mental) não gera automaticamente a inaptidão à realização de tarefas, caso contrário, o benefício social governamental seria compulsoriamente concedido; segundo, dos fatores limitantes ao exercício de funções profissionais, como apontado pelo IBGE (2025), os portadores de dificuldades mentais estariam aptos para o exercício do trabalho. Consequentemente, isso implica que as empresas, para atender esta demanda populacional, devem adaptar-se tanto no processo de contratação e recrutamento, quanto no processo de manutenção e de ascensão na carreira profissional destes indivíduos. Haja vista, como pressupõe a Lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência (Estatuto da pessoa com deficiência), Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015, o ingresso no mercado de trabalho é um fator vivificante para neurodivergentes, pois encontram nesta atividade a opção de socialização, além da promoção da autoestima e da autorrealização pessoal e profissional.

5.1 – O que as Empresas têm feito no processo de contratação de indivíduos com TDAH

Conforme pode se observar, o TDAH, em função das necessidades que desperta, tem obtido certos atendimentos, especificamente em algumas esferas, por exemplo, aquelas que envolvem o processo de aprendizagem, tal como sugere a Lei nº 14.254¹⁰, a fim de atender crianças e adolescentes, como explicitado no Portal da Associação Brasileira do Déficit de Atenção - ADBA (2022).

Entretanto, há ainda projetos de lei que se dispõem a conferir direitos e estabelecer diretrizes aos indivíduos com TDAH, na esfera trabalhista, por exemplo, o Projeto de Lei 6036/2023¹¹, de autoria do Deputado Federal Bruno Ganem (PODEMOS/SP), que visa “inclusão social, ao acesso à saúde, à educação, ao trabalho, ao lazer, ao esporte, à cultura e à promoção de sua qualidade de vida”.

Deste modo, dentro da legislação brasileira, diferentemente do que ocorre com outras neurodivergências, tal como o Transtorno do Espectro Autista (TEA), que é reconhecido como deficiência por meio da Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012¹², e reconhecido pela Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)¹³, não há, nesta mesma medida, meios legais

¹⁰ Lei nº 14.254, de 30 de novembro de 2021: Dispõe sobre o acompanhamento integral para educandos com Dislexia ou Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) ou outro transtorno de aprendizagem.

¹¹ PL6036/2023 : Art. 12. O poder público incentivará a inserção da pessoa com Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) no mercado de trabalho, incluindo medidas de estímulo à contratação pelas empresas e ações de apoio para o empreendedorismo, promovendo-se: I – A sensibilização e capacitação de empregadores e trabalhadores sobre as potencialidades e necessidades da pessoa com Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH); II – A adaptação do ambiente de trabalho, quando necessário; III – A garantia de igualdade de oportunidades e remuneração justa.

¹² Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012: § 1º Para os efeitos desta Lei, é considerada pessoa com transtorno do espectro autista aquela portadora de síndrome clínica caracterizada na forma dos seguintes incisos I ou II (...). § 2º A pessoa com transtorno do espectro autista é considerada pessoa com deficiência, para todos os efeitos legais.

¹³ Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015: “Art. 1º É instituída a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania” (...). Art. 8º É dever do Estado, da sociedade e da família assegurar à pessoa com deficiência, com prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à sexualidade, à paternidade e à maternidade, à alimentação, à habitação, à educação, à profissionalização, *ao trabalho*, à previdência social, à habilitação e à reabilitação, ao transporte, à acessibilidade, à cultura, ao desporto, ao turismo, ao lazer, à informação, à comunicação, aos avanços científicos e

que imponham às entidades públicas ou privadas, deveres específicos de inclusão voltados às pessoas com TDAH, especialmente no tocante ao ingresso no mercado de trabalho. Embora este seja o atual cenário de reconhecimento em face da lei para os portadores de TDAH, a ABDA traz em seu Portal que, alguns juristas buscam, por meio do conceito de “lei da similaridade”, auxílio para fundamentar suas interpretações e argumentos apoiados no Estatuto das Pessoas com Deficiência, dado que o TDAH “não é considerado uma deficiência e sim uma disfunção” (Portal ABDA, 2026). Dessa forma, não haveria, por parte das empresas, a obrigatoriedade, em conformidade às leis brasileiras, para que contratassem indivíduos com TDAH.

A despeito dessas iniciativas no plano legislativo, por outro lado, nesta seção, serão apresentadas algumas empresas que, ainda de forma incipiente, têm contribuído, com iniciativas próprias ou aliadas a parceiros sociais, na promoção da inclusão de trabalhadores neurodivergentes, motivadas pelo desejo de causar um impacto social, ou ainda movidas pelos retornos econômicos que tais programas de inclusão podem desencadear, os quais serão descritos nesta subseção.

Como relatado pela empresa SAP, uma das gigantes no ramo de tecnologia, softwares e aplicações empresariais, um funcionário, que é beneficiário de programas de inclusão, desenvolveu uma correção técnica que permitiu uma economia de aproximadamente “40 bilhões de dólares” (Austin; Pisano, 2017).

Ainda que as iniciativas corporativas tenham surgido com foco no autismo, observa-se que a inclusão de pessoas com TDAH e outras neurodivergências também são amparadas nestes programas sociais.

A fim de exemplificar, serão descritas as ações inclusivas desempenhadas por algumas empresas, nacionais e internacionais, tais como Specialisterne, Stardust Zone, Avanade, Leroy Merlin, Casa Batlló, SAP, Hewlett-Packard Enterprise (HPE),

tecnológicos, à dignidade, ao respeito, à liberdade, à convivência familiar e comunitária, entre outros decorrentes da Constituição Federal (...) (*Grifo nosso!*)”

Ernst & Young (EY), Goldman Sachs, que desenvolveram novas estratégias no processo de inclusão de trabalhadores e trabalhadoras neurodivergentes.

É diante deste cenário de carência de amparo de leis e de práticas inclusivas que nasceram as organizações sociais, tais como a dinamarquesa Specialisterne e a brasileira Stardust Zone que, em resumo, em benefício do indivíduo neurodivergente, oferecem serviços de capacitação técnica, soluções e acompanhamentos para desenvolver, dentro e fora do ambiente laboral, suas habilidades sociais e emocionais (Portal Specialisterne, 2026; Portal Instituto BRF, 2026; Capitani, 2025. *In.*: Blog Meio & Mensagem, 2026) e, em prol das empresas, estas organizações provêm talentos que poderiam passar despercebidos no estágio inicial do contato do profissional da empresa com este indivíduo, sobretudo nos processos de triagem, ou se esta, eventualmente, adotasse uma prática de entrevista convencional/tradicional.

A Specialisterne¹⁴ atua em mais de 20 países, inclusive no Brasil, e se dedica a “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” conectando, assim, empresas e organizações a talentos neurodivergentes (Portal Specialisterne, 2026).

Dentre suas metodologias estão os chamados *hangouts* (Austin; Pisano, 2017), encontros ou reuniões descontraídas em que os candidatos têm a oportunidade de mostrar suas competências em contextos menos formais e com menos pressão do que em entrevistas convencionais, proporcionando, assim, que tais habilidades surjam de forma espontânea e natural.

¹⁴“Specialisterne” significa, em dinamarquês, “os especialistas”; “é o nome da fundação dinamarquesa e do conceito original desenvolvido por Thorkil Sonne. A marca Specialisterne pertence à Fundação Specialisterne, que trabalha para ajudar a criar um milhão de empregos para pessoas com autismo e diagnósticos associados por meio do empreendedorismo social, da participação do setor empresarial e público, e de uma mudança global de mentalidade. A Fundação Specialisterne é associada às Nações Unidas” (Portal Specialisterne, 2026).

Dos treinamentos para equipes e lideranças proporcionados pela Specialisterne, a inserção de grupo de afinidade e mentorias, como o *coaching*, foram fundamentais para “mudar a forma de vivenciar o trabalho”, como relata um funcionário da empresa Avanade que, aliada a Specialisterne, implementaram sessões de treinamentos, inclusive em nível gerencial, para proporcionar o surgimento de uma cultura mais inclusiva com resultados visíveis, fundamentadas na compreensão e na colaboração mútua, conforme pode-se observar no relato sob o título “Os especialistas: um caminho de inclusão e crescimento: a história de Marco”, artigo publicado em 2 de agosto de 2024, descrito no Portal Specialisterne.

Já com a Leroy Merlin, a parceria desenvolveu o “Programa Diamante”, inicialmente um projeto-piloto (Blog Leroy Merlin, 2026; Capitani, 2025. *In.*: Blog Meio & Mensagem, 2026), cujo sucesso das ações desenvolvidas, tal como o letramento nos processos seletivos, conferiu condição para se expandir em outras áreas da empresa, como afirma a própria Leroy Merlin em seu Blog oficial. Complementa este raciocínio, Mauro Filgueiras, gerente de desenvolvimento da Leroy Merlin, em entrevista à Lidia Capitani, em 8 de julho de 2025, às 16h35min.:

A presença de colaboradores neurodivergentes provoca uma transformação cultural positiva, tornando o ambiente mais empático, diverso e colaborativo. Isso estimula o letramento das equipes, promove relações mais respeitadas e impulsiona o senso de pertencimento, valores que se traduzem em times mais engajados e empresas mais humanas (Capitani, 2025. *In.*: Blog Meio & Mensagem, 2026).

Além disso, a empresa considera como marco a criação do grupo Neurodiversidade Leroy Merlin Brasil, cuja atenção é direcionada aos funcionários que são, especialmente, pais e mães de crianças autistas, assegurando-lhes “espaço seguro para trocas, acolhimento e construção coletiva de conhecimento”, assim como afirma Mauro Filgueiras (Capitani, 2025. *In.*: Blog Meio & Mensagem, 2026).

A Casa Batlló, na Espanha, também estabeleceu parceria com a Specialisterne, para a contratação de pessoas com autismo, dislexia e TDAH, e conta com mais de 100 profissionais, o que representa 85% de seu quadro de funcionários, os quais desempenham a função de atendimento ao público (Portal Casa Batlló, 2026).

De acordo com a matéria jornalística sob o título “Casa Batlló celebrates four years of breaking stereotypes in the workplace inclusion of neurodivergent people: since 2021, Casa Batlló has implemented a pioneering model of workplace inclusion with 100 neurodivergent individuals dedicated to visitor services”, publicada em 1 de abril de

2025, acompanhada de vídeo intitulado “Ep. 0: Presentación”, com duração de 3min48s, a organização relata o aumento significativo na satisfação dos visitantes após a reformulação dos processos de recrutamento, treinamento e acompanhamento profissional. Os relatos de alguns funcionários corroboram a significância do projeto que, dentre tais, permitiu a desconstrução dos estereótipos de visitantes acerca do autismo, em decorrência da exposição destes funcionários portadores deste transtorno, além de promover condições favoráveis para o crescimento e desenvolvimento profissional, o aumento de autoestima, do autorreconhecimento e da autoconfiança de seus funcionários que, inclusive, aspiram por cargos cuja posição exigem maior responsabilidade, sentimento que jamais havia sido estabelecido como possível, retrata uma funcionária em depoimento (Portal Casa Batlló, 2026).

Ademais, relata Gary Gautier, diretor geral de Casa Batlló, na reportagem supracitada:

Temos aprendido muito durante o processo e agora queremos compartilhar nossos aprendizados. Descobrimos talentos que nunca imaginávamos. Abraçar a diversidade beneficia a toda a sociedade. (Portal Casa Batlló, 2026. *Tradução nossa!*)¹⁵

A SAP, com o intuito de despertar a conscientização sobre o autismo no ambiente do trabalho, criou o programa “Autism at Work” (Autism at Work, 2019), para incentivar a inclusão de profissionais com autismo nos quadros de funcionários, dando-lhes apoio durante a adaptação ao mercado de trabalho.

Para que esse objetivo fosse alcançado, foi necessário reestruturar o processo seletivo para encontrar talentos neurodivergentes. Neste contexto, uma das medidas adotadas foi desviar dos modelos tradicionais de contratação, uma vez que esses processos geralmente estão vinculados a uma concepção padronizada do que seria um bom funcionário, a qual tende a desconsiderar características frequentemente presentes em pessoas neurodivergentes, tornando o próprio processo seletivo um fator de exclusão de possíveis talentos (Austin; Pisano, 2017). Outras medidas tomadas foram as adaptações ou acomodações físicas do local de trabalho, tais como

¹⁵“Hemos aprendido mucho durante el proceso y ahora queremos compartir nuestros aprendizajes. Hemos descubierto talentos que nunca imaginábamos. Abrazar la diversidad beneficia a toda la sociedad” (Portal Casa Batlló, 2026)

a adoção de trabalho remoto ou em salas sensoriais de descompressão, além de oferecer flexibilidade no horário de trabalho (Capitani, 2025. *In.*: Blog Meio & Mensagem, 2026).

A SAP é mais uma de tantas empresas que firmou parceria com a Specialisterne; dentro do modelo de conceitos da Specialisterne, a SAP aplica em seus métodos o conceito de “ecossistema de apoio”, que consiste, em sua definição, a existência de círculos de apoio, um destinado à esfera profissional e outra à esfera pessoal (Austin; Pisano, 2017). Neste programa, na esfera profissional, conforme reportagem feita pelo Blog Meio & Mensagem, em 2025, é designado para cada profissional neurodivergente um acompanhamento individualizado por um *coach* ou mentor, com a finalidade de conhecer e entender suas necessidades, seu perfil como profissional e indivíduo para então, de posse destas informações, aplicar as adaptações necessárias para que suas atividades laborais sejam executadas com excelência. As figuras do gerente, ou supervisor, também são escaladas para auxiliar neste processo, assim como o apoio de um companheiro do time a qual este funcionário neurodivergente é inserido, e alguém do departamento de Recursos Humanos. Este programa é realizado durante aproximadamente seis meses, e este período pode ser estendido, conforme necessidade. Na esfera pessoal, é escalado um profissional desta parceria social para tratar das habilidades e competências da vida cotidiana (Austin; Pisano, 2017), algumas, por exemplo, como as mencionadas na reportagem “7 Habilidades essenciais para o sucesso na carreira (e como aprimorá-las), de Genevieve Northup, atualizada em 11 de dezembro de 2025, publicada no Portal Indeed, Guia de Carreiras. Das 7 habilidades mencionadas na reportagem (Northup, 2025. *In.*: Portal Indeed, 2026), destacam-se a comunicação, cooperação e gerenciamento de tempo, visto que são estas as desenvolvidas e estimuladas na SAP. Ademais, visando atender aqueles que nunca trabalharam e com pouca experiência no tocante às interações sociais, sobretudo no ambiente de trabalho, a SAP tem um módulo que estimula esses indivíduos a aplicação de técnicas, tais como a *soft skills*, para que se familiarizem às normas sociais destes ambientes (Austin; Pisano, 2017). Não obstante, a iniciativa *Autism at Work* da SAP se tornou referência internacional no apoio e no processo de conscientização sobre a importância socioeconômica em se ter talentos neurodivergentes no ambiente de trabalho; este sucesso incentivou outras empresas a também adotá-la ou adaptá-la.

Outra empresa com programa amplo de apoio à inclusão de profissionais neurodivergentes no mercado de trabalho é Hewlett-Packard Enterprise (HPE). A vantagem competitiva que a empresa detectou nas potencialidades contidas em indivíduos neurodivergentes são as diferentes perspectivas que possibilitam nas concepções distintas de ideias que podem resultar em inovações ou soluções a problemas que surgem em função da neurodiversidade (Austin; Pisano, 2017).

Em um dos casos de sucesso, conforme citados por Austin e Pisano (2017), profissionais neurodivergentes, que atuavam na função de *testers* de software (neurodiverse software testers), identificaram falhas que ocorriam sempre que o produto estava prestes para ser lançado. Como se pôde observar neste caso, a inquietação e a indignação com o caos, que acompanhava o desenvolvimento desta tarefa, sentimentos peculiares à neurodiversidade destes indivíduos, foram o fator para a melhoria deste processo produtivo, tornando-se uma vantagem competitiva.

Assim como a SAP, a HPE também emprega o conceito de ecossistema de apoio, conforme abordam Austin e Pisano (2017); entretanto, o método de inclusão é diferente. A HPE, por exemplo, aloca os novos profissionais neurodivergentes em grupos ou equipes de trabalho, com cerca de 15 pessoas, reunindo profissionais neurodivergente e neurotípicos em uma proporção de quatro para um (4:1). Além disso, cada um desses grupos ou equipes contam com o auxílio de gestores e consultores que acompanham as questões relacionadas à neurodiversidade, contribuindo também para gerar um ambiente seguro para que se desenvolvam e possam obter competência a sair desses grupos e construir suas carreiras em funções e em empregos tradicionais.

Outras empresas passaram a enxergar o TDAH como um diferencial, uma vantagem competitiva, como exemplo a Ernst & Young e a Goldman Sachs.

Na Ernst & Young (EY), profissionais com TDAH atuam em posições de alta complexidade na área de tecnologia, incluindo frentes como Inteligência Artificial, *blockchain* e *data analytics* e, não obstante, a EY promove este potencial como *Neurodiversity-Powered Transformation*¹⁶, uma ideia que pode ser compreendida como a neurodiversidade sendo um motor ou força de transformação. Nesta linha de

¹⁶ “Our Neurodiversity-Powered Transformation solution offers organizations the opportunity to activate their purpose and accelerate transformation. This platform creates a competitive advantage by tapping into new sources of talent to innovate, create operational efficiencies, drive increased diversity and inclusiveness (D&I) and increase brand value” (Portal EY, 2026).

pensamento, a empresa acredita, conforme declarado em sua plataforma, que há um poder exponencial na neurodiversidade neste sentido, ela é associada à capacidade de produzir inovação inteligente, inclusive com apoio de ferramentas tecnológicas, como Inteligência Artificial e *data analytics*; que profissionais neurodivergentes contribuem com perspectivas transformadoras e com formas diferentes de resolver problemas, inclusive os de alta complexidade, em posse de conhecimentos e competências multidisciplinares avançados (Portal EY, 2026).

Além disso, a EY, em comprometimento com a promoção de inclusão, criou o *Neuro-Diverse Center of Excellence*, um centro que tem como objetivo facilitar a contratação de indivíduos com TDAH e outras neurodivergências. Em entrevista à jornalista Leah Carroll da BBC, em 21 de março de 2024, a EY afirma que tem mais de 20 centros espalhados ao redor do mundo¹⁷ (Carroll, 2024 *In.*: BBC, 2026). Outro mecanismo que a EY emprega é o acompanhamento mensal dos profissionais neurodiversos e de suas lideranças imediatas por meio do programa *Atypical* (Capitani, 2025. *In.*: Blog Meio & Mensagem, 2026).

Por outro lado, a Empresa Goldman Sachs teve como iniciativa instalar um programa remunerado de estágio voltado a profissionais com TDAH e autismo. O programa tem duração de oito semanas e proporciona o ingresso desses profissionais a experimentar o trabalho na indústria bancária, especialmente para as “áreas de engenharia, operações e compliance” (Blog Ongig, 2026).

Outra organização social, de relevância nacional, é a Stardust Zone, direcionada ao desenvolvimento de soluções de inclusão e acessibilidade neurodivergente com clientes em diferentes modelos de negócios¹⁸.

Entre suas ações estão serviços de mentorias, simulações de entrevistas de emprego e eventos destinados à troca de experiências entre pessoas neurodivergentes, de

¹⁷ “(...) Operates 23 Neurodiverse Centers of Excellence (NCoE) across the world”

¹⁸ “Resumidamente, nós atuamos de forma 360, em 3 vertentes: B2B (Business to Business), B2B2C (Business to Business to Consumer) e B2G (Business to Government)” (Instituto BRF, 2026).

modo que os aprendizados obtidos nesses métodos proporcionem as condições para mitigar ou mesmo anular os obstáculos, tal como as normas implícitas nos códigos sociais que contribuem para causar prejuízos esses profissionais quando não identificado seus significados (Capitani, 2025. *In.*: Blog Meio & Mensagem, 2026). Além de atuar no suporte aos indivíduos, a empresa apoia às organizações com o objetivo de reduzir barreiras de acesso e permanência no mercado de trabalho, tal como declara Sarah Fernn, CEO da Stardust Zone, em entrevista intitulada “Conheça a Stardust Zone: parceira do Nossa Parte Pela Educação, especializada em neurodiversidade”, concedida ao portal do Instituto BRF:

Letramento/Sensibilização sobre Neurodiversidade para organizações públicas e privadas, conexão (match) de vagas e talentos neurodivergentes, fornecimento de cursos livres profissionais nas áreas de tecnologia, economia criativa e ciência, e consultorias para formulação de políticas de públicas e políticas em organizações privadas, de contratação e permanência. Tudo elaborado por times majoritariamente composto por especialistas neurodivergentes (Instituto BRF, 2026).

A Stardust Zone também recomenda que empresas iniciem mudanças por meio de pequenas adaptações antes de consolidá-los como políticas institucionais permanentes (Portal Stardust Zone, 2026). Por exemplo, a CEO da Stardust Zone, Sarah Fernn, indica que “os times comecem com pequenas modificações, protótipos ou MVPs, como costumam chamar, para coletar feedback e, depois, implementar como política” (Capitani, 2025. *In.*: Blog Meio & Mensagem, 2026).

Deste modo, entende-se que, apesar da carência de políticas públicas voltadas a inclusão de pessoas neurodivergentes, especialmente para o público com TDAH, as empresas têm constatado, conforme especificado nesta subseção, a oportunidade para pensar, propiciar e implantar iniciativas, próprias ou em parceria, que as permitem compreender as limitações e dificuldades destas pessoas, assim como constatar as potenciais habilidades e competências, para criarem mecanismos favoráveis à contratação, à manutenção e à ascensão profissional, soluções que trazem benefícios não só para o indivíduo neurodivergente, mas também para a organização empresarial.

5.2 Propostas de procedimentos para as Empresas no processo de contratação de indivíduos com TDAH

Tendo em vista o que foi afirmado nas seções anteriores, constata-se que o TDAH gera algumas inaptidões no tocante à realização de certas atividades, as quais exigem muita concentração/foco, ou no cumprimento de ações muito mecânicas, repetitivas, passivas ou entediantes, ora em decorrência do déficit de atenção, ora em função do quadro de hiperatividade e de impulsividade. Haja vista estas necessidades, são imprescindíveis que empresas contratantes de indivíduos neurodivergentes, ou com TDAH, que se adaptem às características descritas.

Apesar das dificuldades derivadas, indivíduos com TDAH apresentam características positivas no ambiente do trabalho, no que diz respeito à esfera da criatividade, pelo fato de pensarem em soluções aquém das convencionais ou tradicionais (Cf. Moura; Cruz, 2025, p. 2; Cf. Adamou *et al.*, 2013, p. 3; Cf. Faria *et al.*, 2024, p. 50).

É necessário que os gestores estejam preparados a pensar em estratégias, a fim de que esses indivíduos, através do auxílio proporcionado pelas boas práticas de gerenciamento, sintam-se acolhidos em todas as fases do trabalho, dado que estas ações desempenharão um papel fundamental para que eles prosperem no ambiente de trabalho e, por sua vez, construam carreiras sólidas e mais bem alinhadas às habilidades e competências que possuem. Neste sentido, implementar práticas de inclusão beneficia não somente este indivíduo, mas também a empresa, que estará potencialmente contratando um funcionário que, se assistido, desempenhará as atividades requeridas com excelência com “ganhos de produtividade, melhoria da qualidade, aumento da capacidade de inovação e um amplo crescimento do engajamento dos funcionários” (Austin; Pisano, 2017).

O ideal é que, recrutadores, durante a entrevista, estejam instruídos sobre o TDAH, assim como sobre a neurodiversidade, para que possam implementar uma entrevista inclusiva, permitindo adaptações no tocante às perguntas e à condução dela, proporcionando um acolhimento necessário ao entrevistado, de modo que possa expressar todo o seu potencial e competências, a fim de que o recrutador possa, então, identificar e extrair as qualidades e habilidades que a empresa busca no preenchimento da vaga ou, se for o caso, para uma outra vaga cujas características desse entrevistado sejam compatíveis que os anseios da empresa.

Neste sentido, durante a fase da entrevista no processo de admissão de pessoas neurodivergentes e/ou com TDAH, sugerem-se algumas adaptações, tendo em vista as obras e autores pesquisados, como, por exemplo, permitir que a entrevista seja conduzida em espaços especiais, como locais com baixo ou nenhum índice de ruídos; com iluminação adequada, de modo a mitigar ou eliminar irritações que aflijam sensibilidades auditivas e visuais; que usem dinâmicas ou ferramentas que permitam ao entrevistado expressar-se de forma não verbal, além da verbal, e que, com flexibilidade no tempo atribuído às respostas, que este indivíduo possa se expressar ou concluir tarefas que exijam pensamento criativo/lógico; ou ainda, quando possível, tendo em vista as dificuldades relatadas, recomendam-se que as entrevistas ocorram de forma remota (on-line).

Na fase da execução do trabalho, para auxiliar no desempenho profissional, sobretudo para aqueles indivíduos com poder de memorização reduzido, que contratantes possam implementar ferramentas que permitam fazer o registro e o armazenamento de ideias e pensamentos, tanto quanto das instruções recebidas acerca das tarefas e metas que devem ser cumpridas. São imprescindíveis, por exemplo, a criação de instrumentos ou ferramentas para que estes registros possam ocorrer e não depender exclusivamente da memória pessoal. Alguns mecanismos que podem ser sugeridos, frutos desta pesquisa, são os blocos de anotações impressos (tipo Post-it), ou ainda ferramentas online disponíveis nas plataformas digitais, tais como Calendário, uso do Microsoft Teams e ferramentas similares, assistentes virtuais, tais como Siri da Google, lembretes da Apple, Google Keep/Agenda para celulares Android etc. Estas recomendações são necessárias tendo em vista que instruções verbais ou textuais podem apresentar interpretações e gerarem significados ambíguos ou de múltiplos sentidos. Uma boa estratégia é a de registrar todas as instruções verbais em forma textual, com a máxima clareza e objetividade.

A supervisão frequente é uma outra forma de garantir que as tarefas não sejam esquecidas ou que elas extrapolem o tempo dado para a sua execução. Tal estratégia pode ser empregada, sem a pressão direta do supervisor, quando há um companheiro de trabalho apto a participar como *buddy*¹⁹, normalmente um funcionário, geralmente,

¹⁹ *Buddy*, de acordo com India Snowdon, é “um sistema de mentoria no trabalho emparelha um novo funcionário com um membro da equipe já existente, que oferece suporte e orientação em relação à sua função, além de compartilhar informações sobre a cultura geral da empresa. O objetivo é ajudar os novos contratados a se sentirem acolhidos e confiantes em suas funções” (Snowdon, 2025. In.: The Access Group, 2026. *Tradução nossa!*).

mais experiente, que auxiliará a lembrar das tarefas a serem executadas (Adamou *et al.*, 2013, p. 4), e, como sugestão, fazer *double check*²⁰, ou seja, conferir, revisar as atividades, o que proporciona uma experiência mais humana e interativa nas relações de trabalho, aquilo que foi denominado de “ecossistema de apoio”, por Robert D. Austin e Gary P. Pisano no artigo “Neurodiversidade como vantagem competitiva”, publicado na Revista “Harvard Business Review”, no 3º bimestre de 2017.

O *feedback* é outra ferramenta essencial que auxilia no acompanhamento do desempenho do funcionário com TDAH (Adamou *et al.*, 2013, p. 4), pois ela conecta-se com os meios já supracitados, para conduzir uma melhor gestão deste funcionário, além de garantir-lhe sua inserção, manutenção e desenvolvimento na empresa.

Indivíduos com TDAH podem apresentar, de acordo com Adamou *et al.*, 2013, maior propensão ao tédio, diante de atividades repetitivas e prolongadas, tais como atividades administrativas que envolvam muita burocracia e documentação (Adamou *et al.*, 2013, p. 3). Nesse contexto, uma interessante prática organizacional é dividir as tarefas em partes, fragmentá-las. Desta forma, cria-se um cenário em que se permite atingir as metas e objetivos com a redução da sobrecarga de desempenhar uma atividade entediante, que é prejudicial aos indivíduos com TDAH. Esta reorganização beneficia não só este indivíduo, mas permite atingir as metas e objetivos; se for o caso, na impossibilidade de fragmentar as tarefas, alocá-lo em outra função pode ser a estratégia mais eficaz.

Um outro ponto relevante, no tocante à realização do trabalho, é a questão da flexibilidade de horário. Tendo em vista que as rotinas podem ser entraves para a manutenção do nível de atenção e, por conseguinte, no percentual de desenvolvimento na realização das funções, flexibilizar os horários de trabalho seriam mecanismos que auxiliariam na otimização das relações produtivas. Ademais, se o ambiente de trabalho permitir a introdução de intervalos/pausas, reduz-se o nível de

²⁰ *Double check* significa que “se você verifica algo duas vezes, você se certifica de que está correto ou seguro, geralmente examinando-o novamente” (Cambridge Dictionary, 2026. Tradução nossa!).

estresse, permitindo ao indivíduo gerenciá-lo. A adoção destas estratégias operacionais mitiga os prejuízos que afetam estes indivíduos²¹.

As empresas podem oferecer ou permitir, como algumas hoje já fazem, o uso de acessórios para o desenvolvimento do trabalho em ambientes marcados por ruídos e outros estímulos que, eventualmente, podem causar a perda de foco, permitindo, por sua vez, o uso de fone de ouvidos ou de salas exclusivas para a realização de certas tarefas funcionais. Além da indicação já realizada nesta Seção deste Trabalho de Graduação para a realização da entrevista, sugere-se que o mesmo procedimento também seja adotado para a realização de certas atividades marcadas por ruídos ou por estímulos que podem prejudicar a concentração/foco.

É imprescindível que tais práticas sejam feitas de forma individualizada, ou seja, personalizada, customizada, dado que os indivíduos não são iguais (Portal Cleveland Clinic, 2022) e cada um tem suas próprias dificuldades, facilidades e vantagens; sendo assim, a generalização pode não ser a ação mais eficaz para extrair os potenciais, as competências, as habilidades, os saberes, as virtudes de cada um.

Com efeito, como dizem Austin e Pizano (2017. *Tradução nossa!*):

Isso sugere que as empresas devem adotar uma filosofia alternativa, que convoque os gestores a se dedicarem ao árduo trabalho de encaixar peças de um quebra-cabeça irregular — a tratar as pessoas não como meros recipientes de recursos humanos intercambiáveis, mas como ativos individuais únicos.

²¹ Em outras palavras, seria uma espécie de adaptação da “Técnica pomodoro” do processo de aprendizagem adaptado para as relações produtivas em um ambiente de trabalho. “O método Pomodoro é uma técnica de gestão do tempo que ajuda a melhorar a produtividade e a concentração. O método envolve dividir o trabalho em intervalos de tempo fixos, chamados de “pomodoros”, seguidos por breves pausas. A técnica Pomodoro foi criada no final dos anos 80 pelo italiano Francesco Cirillo. Na época, ele buscava uma maneira de aumentar sua produtividade nos primeiros anos da faculdade. Para isso, Francesco utilizou um *timer* de cozinha para organizar e ter mais controle do tempo que passava se dedicando às tarefas acadêmicas” (Portal UniAcademia, 2024).

Quadro 3 – Sugestões inclusivas para empresas contratantes de indivíduos com TDAH

Fatores que devem ser considerados	Estratégias de gestão e adaptação/ Recomendações para políticas de inclusão no trabalho
Espaço/ Estrutura/ Acomodações	Locais silenciosos/privados; Iluminações ajustadas; Trabalho remoto; Adoção de Fones de ouvidos;
Gestão/Estratégia	Delegar tarefas tediosas; Sistemas de recompensa; Introdução regular de mudanças das atividades; Segmentar/fragmentar metas, tarefas/objetivos; <i>Buddy</i> ; Potencializar capacidade criativa; <i>Feedback</i> ; Adoção de acordos flexíveis; Adoção de Atividades dinâmicas, rápidas e criativas;
Instruções/ Comunicação	Instruções verbais com material escrito; Comunicação clara;
Memória	Instruções verbais com material escrito; Notas; Supervisão frequente;
Quanto às entrevistas	Enfatizar suas habilidades; Recrutadores capacitados para “diagnosticar” durante a entrevista; Adaptações na condução da entrevista; Entrevistas on-line
Saúde	Acesso a serviços de saúde mental (psicoterapia; redes de apoio;
Tempo	Horários flexíveis; Pausas; Adoção de Alarmes/ Calendários;

Fonte: Adaptações de Adamou *et al.*, 2013; Austin; Pisano, 2017; Portal Cleveland Clinic, 2022; Faria *et al.*, 2024; Moura; Cruz, 2025;

6 CONCLUSÃO

Neste estudo proporcionou-se compreender as dimensões da manifestação dos sintomas do TDAH, especialmente aqueles que impactam no ambiente de trabalho, que, embora sejam obstáculos, não são fatores impeditivos para o exercício profissional, exceto àquelas condições consideradas de severidade extrema. Constatou-se que, dentro do grupo de indivíduos com dificuldades funcionais, conforme o Censo de 2022 (IBGE), os de origem psíquica/mental, que compreendem os portadores de TDAH, corresponde ao grupo com menor dificuldade em exercer atividades laborais.

Com efeito, a superação destes obstáculos, no ambiente de trabalho, não dependem exclusivamente do indivíduo portador do transtorno; as empresas exercem um papel fundamental no processo de superação destes obstáculos, com a adoção de práticas de inclusão, que permeiam desde a oferta de acomodações, a implementação de adaptações, capacitações, treinamentos, letramentos dos funcionários, além da inserção de outros mecanismos, desenvolvidos pela empresa ou pelas parcerias constituídas, para o cumprimento deste propósito. Os estudos realizados sugerem que é imprescindível a aplicação destas práticas de inclusão, desde os processos seletivos em substituição aos modelos tradicionais de recrutamento, até à criação de propostas que visem à manutenção e ao desenvolvimento da carreira destes indivíduos, pois, como observado nos relatos de empresas que já o fazem, resultam em benefícios para as duas partes. Destaca-se, por exemplo, a capacidade destes profissionais em identificar padrões com maior grau de facilidade, em função do modo de pensar configurado, único, e, por diversificação cognitiva, o que lhes propicia, com maior proporção, a detecção de fatores causadores de prejuízos produtivos, técnicos e financeiros, em benefício das empresas.

Além disso, a inserção destes profissionais, após a experiência do acolhimento e da interação com outros funcionários, constituem-se em meios fundamentais para uma transformação na cultura empresarial/organizacional, amenizando, por exemplo, o preconceito, disseminado na sociedade e que impacta nas relações de trabalho; como exposto, o trabalho é uma atividade fundamental do ser humano, a fim de garantir-lhe a subsistência e, principalmente, a socialização; desta forma, o exercício laboral, para neurodivergentes, é concebido não só como uma atividade para a obtenção de recursos financeiros, mas também como uma fonte para a realização pessoal, a consolidação da autoestima, o desenvolvimento da autoconfiança e o despertar do sentimento de pertencimento. Não obstante, os estudos relevaram que as práticas de inclusão ainda são incipientes e a maioria das empresas não estão preparadas para atender e gerir funcionários com TDAH, impedindo-lhes o pleno desenvolvimento e a manifestação das potencialidades.

Concluiu-se que, não são os indivíduos portadores de TDAH (e outras neurodivergências) que devem se adaptar às empresas, mas as empresas que devem se adaptar ao público neurodivergente, não apenas por uma questão de responsabilidade social, mero altruísmo, mas em função das vantagens competitivas que a inclusão pode assegurar.

Das dificuldades encontradas, observa-se que grande parte da literatura pesquisada, nacional e internacional, trata de variados Transtornos e Distúrbios, dando enfoque, por exemplo, ao TEA, o que não acontece com o TDAH; no que concerne a relação TDAH-mercado de trabalho, as informações bibliográfico-documentais são mínimas. Como sugestão para futuros estudos recomendam-se pesquisas longitudinais e transversais (Bordalo, 2006), no intuito de avaliar o desempenho de indivíduos neurodivergentes, na ocupação de variados postos de trabalho, em diferentes setores produtivos, na intenção de comparar e diagnosticar em quais destas funções/atividades pessoas neurodivergentes estão mais propensas a exercer.

Sugere-se explorar a relação TDAH-trabalho sob outros aspectos sociais, econômicos e culturais. Neste trabalho, por exemplo, avaliou-se esta relação na dimensão do mundo ocidental, sob o viés do sistema capitalista.

Além disso, esperam-se novos estudos que estimulem a criação de leis que visam criar mecanismos protetivos e, ao mesmo tempo, garantir a equidade de direitos aos indivíduos neurodivergentes em face da atual realidade social-histórica, ainda marcada pelo estereótipo e pelo preconceito.

REFERÊNCIAS

ADAMOU, Marios et al. Occupational issues of adults with ADHD. **BMC Psychiatry: Springer Nature**, London, v. 13, art. 59, 2013. Disponível em: <https://bmcp psychiatry.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-244X-13-59>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

ADDEPT. Principais Ferramentas e Dicas para TDAH para Prosperar no Trabalho: Defendendo Acomodações (mesmo que você não divulgue). **Portal ADDEPT: Thriving with ADHD**, 2026. Disponível em: <https://www.addept.org/living-with-adult-add-adhd/adhd-tools-and-tips-for-thriving-at-work>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

ALMEIDA, Marina S. R. DSM-5 TR e CID-11 – Diagnóstico de Transtorno do Espectro Autista, 19 mar. 2023. **Instituto Inclusão Brasil**, 2026. Disponível em: <https://institutoinclusaobrasil.com.br/dsm-5-tr-e-cid-11-diagnostico-de-transtorno-do-espectro-autista/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **Manual diagnóstico e Estatístico de transtornos mentais: DSM-5**. Trad. Maria Inês Corrêa Nascimento *et al*; revisão técnica: Aristides Volpato Cordioli *et al*. 5. ed. Porto Alegre, Artmed, 2014. Disponível em: <https://membros.analysispsicologia.com.br/wp-content/uploads/2024/06/DSM-V.pdf>. Acesso em: 16 maio 2026, às 18h26min.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO DÉFICIT DE ATENÇÃO. Leis e Projetos de Lei sobre TDAH, jun. 2022. **Portal ABDA**, 2026. Disponível em: https://tdah.org.br/wp-content/uploads/TABELA_DE_LEIS_ATUALIZADA_junho22.pdf. Acesso em: 16 maio 2026, às 18h26min.

AUSTIN, Robert D. Austin; PISANO, Gary P. Marginalized Groups: Neurodiversity as a competitive advantage: Why you should embrace it in your workforce, May-Jun. 2017. **Harvard Business Review**, 2026. Disponível em: <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>. Acesso em: 16 maio 2026, às 18h26min.

AUTISM AT WORK. About, 2019. Disponível em: <https://www.autismatwork.org/about>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

BARBOZA, Lucas Araújo. **Análise das interfaces gráficas do portal INEP MEC assentada nas heurísticas de Nielsen 2, 6 e 8 visando atender pessoas neurodivergentes**, 2025. Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas) - Faculdade de Tecnologia "Ministro Ralph BIASI" Americana, Americana, 2025. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/34901>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h:00min.

BARKLEY, Russell A.; BENTON, Christine M. **Vencendo o TDAH adulto**: transtorno de déficit de atenção/hiperatividade. Trad. Sandra Maria Mallmann da Rosa; revisão técnica: Felipe Almeida Picon. 2. ed. Porto Alegre, Artmed, 2023.

BIEDERMAN, Joseph; FARAONE, Stephen V. Os efeitos do transtorno de déficit de atenção/hiperatividade no emprego e na renda familiar, 18 jul. 2006. **Portal MedGenMed**: National Library of Medicine: National Center for Biotechnology Information, vol. 8, n. 3, p. 12, 2006. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17406154/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 15h09min.

BORDALO, Alípio Augusto. Estudo transversal e/ou longitudinal. **Revista Paraense de Medicina**, vol. 20, n. 4, Belém, dez. 2006. ISSN 0101-5907. Disponível em: http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-59072006000400001&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 maio 2026, às 15h09min.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 4459/2021: Aguardando Apreciação pelo Senado Federal. Proposição da Deputada Federal Rejane Dias - PT/PI, em 15/12/2021: (Nova Ementa) Altera a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, para obrigar a inclusão de informações sobre Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH), dislexia, doenças raras e visão monocular nos censos demográficos; e altera a Lei nº 8.184, de 10 de maio de 1991, para facultar a inclusão de informações sobre animais domésticos nos censos demográficos. **Portal da Câmara**, Brasília/DF, 2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2312641>. Acesso em: 30 maio 2026, às 15h09min.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 6036/2023: Aguardando Deliberação no Plenário. Proposição do Deputado Federal Bruno Ganem -

PODE/SP, em 14/12/2023: Dispõe sobre a Diretriz Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) e dá outras providências. **Portal da Câmara**, Brasília/DF, 2023. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=241345>
2. Acesso em: 30 maio 2026, às 15h09min.

BRASIL. Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012. Presidência da República: Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e altera o § 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Portal do Planalto**, Brasília/DF, 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12764.htm. Acesso em: 30 maio 2026, às 15h01min.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Presidência da República: Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Portal do Planalto**, Brasília/DF, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 30 maio 2026, às 15h01min.

BRASIL. Lei nº 14.254, de 30 de novembro de 2021. Presidência da República: Dispõe sobre o acompanhamento integral para educandos com dislexia ou Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) ou outro transtorno de aprendizagem. **Portal do Planalto**, Brasília/DF, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14254.htm. Acesso em: 30 maio 2026, às 15h01min.

CALIMAN, Luciana Vieira. Notas sobre a história oficial do transtorno do déficit de atenção/hiperatividade TDAH. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 46–61, 2010. DOI 10.1590/S1414-98932010000100005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/K7H6cvLr349XXPXWsmsWJQq/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

CAPITANI, Lidia. Women to Watch: Como empresas têm promovido inclusão da neurodiversidade: Entenda os programas de Itaú, SAP, EY e Leroy Merlin para incluir profissionais neurodivergentes no Brasil, 8 jul. 2025, às 16h35min. *In.*: **Blog Meio & Mensagem**, 2010-2026. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/womentowatch/como-empresas-tem-promovido-a-inclusao-da-neurodiversidade>. Acesso em: 16 maio 2026, às 18h19min.

CARROLL, Leah. How EY is focusing on neurodiverse talento: and why it benefits everyone, 21 mar. 2024. **BBC**, 2026. Disponível em: <https://www.bbc.com/worklife/article/20240320-ey-karyn-twaronite-neurodiversity-bbc-executive-interview>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

CASA BATLLÓ. Casa Batlló celebrates four years of breaking stereotypes in the workplace inclusion of neurodivergent people. 1 abr. 2025. **Casa Batlló**: Gaudí Barcelona, 2026. Disponível em: <https://www.casabatllo.es/en/news/casa-batllo-celebrates-four-years-of-breaking-stereotypes-in-the-workplace-inclusion-of-neurodivergent-people/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

CLEVELAND Clinic, 2022. Neurodivergent, 6 fev. 2022. **Portal Cleveland Clinic**, 2026. Disponível em: <https://my.clevelandclinic.org/health/symptoms/23154-neurodivergent>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

CLEVELAND Clinic, 2025. ADHD, 03 dez. 2025. **Portal Cleveland Clinic**, 2026. Disponível em: <https://my.clevelandclinic.org/health/diseases/4784-attention-deficithyperactivity-disorder-adhd>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. Levantamento mostra o médico como profissional com maior credibilidade e confiança junto aos brasileiros. 23 nov. 2016, às 16h55min. **CFM**, 2026. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br/noticias/levantamento-mostra-o-medico-como-profissional-com-maior-credibilidade-e-confianca-junto-aos-brasileiros>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

COUTO, Taciana Souza; MELO-JUNIOR, Mario Ribeiro; GOMES, Cláudia Roberta Araújo. Aspectos neurobiológicos do transtorno do déficit de atenção e hiperatividade (TDAH): uma revisão. **Ciências e Cognição**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 241–251, 2010. Disponível em: <https://revista.cienciasecognicao.org/index.php/cec/article/view/202>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

EPTV Campinas; G1: Campinas e Região, 2026. 'Nós merecemos espaço': formada em RH e desempregada, jovem com deficiência cobra oportunidades, 21 abr. 2026, às 20h32min. **Portal G1**: Campinas e Região, 2000-2026. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2026/04/21/nos-merecemos-espaco-formada-em-rh-jovem-com-deficiencia-cobra-oportunidades.ghtml>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

EQUIPE LEROY MERLIN. Construindo espaços mais diversos, 29 jul. 2025. **Blog Leroy Merlin**, 2026. Disponível em: <https://blog.leroymerlin.com.br/construindo-espacos-mais-diversos/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

ERNST & YOUNG Global Limited, 2026. **Portal EY**: shape the future with confidence, 2026. Disponível em: https://www.ey.com/en_br. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

FAIR PLAY TALKS. 50% employers admit they won't hire neurodivergent talent, reveals ILM study. 3 nov. 2020. **Portal Fair Play Talks**, 2026. Disponível em: <https://www.fairplaytalks.com/2020/11/03/50-employers-admit-they-wont-hire-neurodivergent-talent-reveals-ilm-study/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

FARIA, Agatha Elias Pereira; COSTA, Ana Beatriz da Silva; BATISTA, Camila Felício; TOLEDO, Guilherme de Souza; VILLELA, Isabella Coradini; SOARES, Melissa Daniela da Silva; OLIVEIRA, Nicolly Leite de. **Dificuldade de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho**. Artigo científico (Curso Técnico em Recursos Humanos), Etec Professor Basílides de Godoy, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28014>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

FENTY, Heather Barbour. 5 companies hiring people with ADHD to know, 5 jan. 2022. In: **Ongig Blog**: Diversity and Inclusion, 2026. Disponível em: <https://blog.ongig.com/diversity-and-inclusion/5-companies-hiring-people-with-adhd/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

FUERMAIER, Anselm B. M.; TUCHA, Lara; BUTZBACH, Marah; WEISBROD, Matthias; ASCHENBRENNER, Steffen; TUCHA, Oliver. ADHD at the workplace: ADHD symptoms, diagnostic status, and work-related functioning. **Journal of Neural Transmission**, Vienna, v. 128, p. 1021–1031, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00702-021-02309-z>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

GABRIELA. SOCIOLOGIA COM A GABI. Sociologia do trabalho: o conceito de trabalho [1/4], 30 out. 2019. **Portal YouTube**, 2018-2021. Disponível em: https://youtu.be/XmOWnl6izBs?si=T8mtnLFqMrj29_6e. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

GOVERNO DE GOIÁS. Equipe do Observatório. Analfabetismo funcional impacta na renda dos trabalhadores e em sua inclusão social. **Portal Oportunidades**: Observatório de emprego e renda do Governo de Goiás, 2023. Disponível em: <https://oportunidades.go.gov.br/observatorio/analfabetismo-funcional-impacta-na-renda-dos-trabalhadores-e-em-sua-inclusao-social/2025/05/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

GRUPO GESTÃO RH. Diversidade cognitiva é o próximo passo para a inclusão corporativa, 24 jul. 2025, às 18h35min. **Portal Gestão RH**, 2026. Disponível em: https://www.grupogestaorh.com.br/pt_br/diversidade-%26-inclusao/9187-diversidade-cognitiva-e-o-proximo-passo-para-a-inclusao-corporativa. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico 2022: Pessoas com deficiência e pessoas diagnosticadas com transtorno do espectro autista. Rio de Janeiro, 2025. **Portal IBGE**: Biblioteca, 2026. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102178.pdf>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

INSTITUTO BRF. Conheça a Stardust Zone: parceira do Nossa Parte pela Educação, especializada em neurodiversidade. **Portal Instituto BRF**, 2026. Disponível em: <https://institutobrf.com/pt/noticias/conheca-a-stardust-zone-parceira-do-nossa-parte-pela-educacao-especializada-em-neurodiversidade#top>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

KESTELMAN, Iane. TDAH no Trabalho: algumas estratégias, 22 jun. 2017. Disponível em: TDAH no Trabalho - Algumas Estratégias. **Portal da ABDA**, 2026. Disponível em: <https://tdah.org.br/tdah-no-trabalho-algumas-estrategias/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

KESTELMAN, Iane. Tirando dúvidas: direitos de quem tem TDAH, 9 jun. 2022. **Portal da ABDA**, 2026. Disponível em: <https://tdah.org.br/29542-2/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

LEMES, Emillin; SOARES, Rafael; LIMA, Tatiana. **Diversidade e inclusão no ambiente corporativo administrativo para pessoas neurodivergentes**. 2024. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração), Escola Técnica Estadual ETEC de Sapopemba (Fazenda da Juta - São Paulo), São Paulo, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28965>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

MALBERGIER, André; AMARAL, Ricardo Abrantes do. **Dependência química**: Curso de Capacitação em Dependência química, Módulo 3, Unidade 1 – Conceitos básicos. Universidade federal do Maranhão (UfMa); Universidade aberta do SUS (UNASUS), São Luís, 2013. Disponível: <https://ares.unasus.gov.br/acervo/html/ARES/2046/3/Mod%2003%20UNIDADE%2001.pdf>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

MANOEL, Aparecida; JUBÉ, Joaquim Fleury Ramos; ALVES, Larissa Conceição Bomfim; BOMFIM, Najara Lobo e; GAUDIE, Renata; MACHADO, Rennan Damásio; LUMA, Sândia Cristina Ribeiro; SANTOS JUNIOR, Sergio Dias dos; BRAGA, Vannessa Garcia de Almeida do Vale; EBOLI, Livia Garcia de Almeida. Diversidade e inclusão nas organizações: uma revisão de literatura sobre práticas de gestão e impactos organizacionais. **Revista DCS**, v. 22, n. 81, p. 1–17, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistadcs.com/index.php/revista/article/view/3112>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

MAPPIT: Connecting Talents. São Paulo. Sobre nós. **Linkedin**: Mappit: Talenses Group, 2026. Disponível em: <https://br.linkedin.com/company/mappit-talenses-group>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

MENDES, Rafael Pereira da Silva. Analfabetismo. *In.*: **Portal Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/educacao/analfabetismo.htm>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h:00min.

MOURA, Josiane Albanas de; CRUZ, Roberto Moraes. Transtorno de Déficit de Atenção/Hiperatividade (TDAH) em trabalhadores: revisão de escopo e estudo de caso. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 25, e25628, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistadcs.com/index.php/revista/article/view/3112>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

NORTHUP, Genevieve. 7 habilidades essenciais para o sucesso na carreira (e como melhorá-las), 11 dez. 2025. *In.*: **Indeed**, 2026. Disponível em: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/life-skills>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

ORTEGA, Francisco. O sujeito cerebral e o movimento da neurodiversidade. **Revista Mana: Estudos de Antropologia Social**, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Vol. 2, n.º 14, p. 477-509, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/mana/a/TYX864xpHchch6CmX3CpxSG/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 21h51min.

PERUCI, Flavia Cristina. **Desafios e estratégias para trabalhadores com transtorno do déficit de atenção e hiperatividade (TDAH) no ambiente laboral**, 2024. Trabalho de conclusão de curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial), Fatec São Carlos, São Carlos, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/23664>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

PITOR, Gabriel. Metade das mulheres com deficiência em Campinas tem fundamental incompleto ou nenhuma instrução, diz IBGE, 21 abr. 2026, às 6h37min. **Portal G1**: Campinas e Região, 2000-2026. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2026/04/21/metade-mulheres-deficiencia-campinas-fundamental-incompleto-nenhuma-instrucao.ghtml>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

QUEIROZ, Giovanna; OLIVEIRA, Jackeline Alves de; ALMEIDA, Stephany Caroliny Eid de. **Transtorno do déficit de atenção (TDAH) e o impacto no mercado de trabalho brasileiro de São Paulo**. 2024. Trabalho de graduação (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial – Graduação Tecnológica à Distância), Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/31634>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

SHUKLA, Hiren; TARTAGLIA, Heather. Neurodiversity-Powered Transformation. **Portal EY**: shape the future with confidence, 2026. Disponível em: https://www.ey.com/en_us/services/innovation/neurodiversity-powered-transformation. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE PEDIATRIA. Médico é o profissional com maior grau de confiança e credibilidade junto à população, informa pesquisa CFM-Datafolha, 22 jul. 2020. **Portal SBP**, 2023. Disponível em: <https://www.sbp.com.br/medico-e-o-profissional-com-maior-grau-de-confianca-e-credibilidade-junto-a-populacao-informa-pesquisa-cfm-datafolha/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

SULKES, Stephen Brian. Transtorno do déficit de atenção com hiperatividade (TDAH), abr.2024 e modificado em nov. 2025, revisado por Alicia R. Pekarsky. **Manual MSD**: versão saúde para a família. Disponível em: https://www.msmanuals.com/pt/casa/problemas-de-sa%C3%BAdede-infantil/dist%C3%BArbios-de-aprendizagem-e-do-desenvolvimento/transtorno-do-d%C3%A9ficit-de-aten%C3%A7%C3%A3o-com-hiperatividade-tdah#Progn%C3%B3stico_v27412077_pt. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Focus TDAH: Informações sobre TDAH: Fique bem-informado com estas exclusivas informações especialmente selecionadas. *In.*: **BlogTDAH**, 2026. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/blogtdah/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 15h09min.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Focus TDAH: TDAH no ambiente de trabalho: como transformar desafios em oportunidades, 30 nov. 2018. **BlogTDAH**, 2026. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/blogtdah/2018/11/30/tdah-no-ambiente-de-trabalho-como-transformar-desafios-em-oportunidades/30> maio 2026, às 15h09min.

VLV Advogados. Quem tem TDAH tem direito à aposentadoria pelo INSS?, 24 abr. 2025. **Portal VLV Advogados**, 2026. Disponível em: <https://vlvadvogados.com/quem-tem-tdah-tem-direito-aposentadoria-pelo-inss/>. Acesso em: 30 maio 2026, às 12h.