



**Faculdade de Tecnologia do Ipiranga “Pastor Enéas Tognini” CURSO DE
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ARIANE HELENA DE JESUS SANTOS, LETÍCIA GOMES GONÇALVES, MARIA
FERNANDA MONTEIRO XAVIER, VITÓRIA LARYNNE DOS ANJOS LIMA**

**INCLUSÃO DE NEURODIVERGENTES E OS DESAFIOS NA
CAPTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA**

SÃO PAULO

2026



**Faculdade de Tecnologia do Ipiranga “Pastor Enéas Tognini” CURSO DE
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ARIANE HELENA DE JESUS SANTOS, RA 2040892323041; LETÍCIA GOMES
GONÇALVES, RA 2040892313030, MARIA FERNANDA MONTEIRO XAVIER, RA
2040892413039, VITÓRIA LARYNNE DOS ANJOS LIMA, RA 20408925103031**

**INCLUSÃO DE NEURODIVERGENTES E OS DESAFIOS NA
CAPTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA**

Projeto elaborado para a disciplina Trabalho de
Graduação I e II, para obtenção da aprovação no
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de
Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia
do Ipiranga “Pastor Enéas Tognini”.

Orientadora: Profª. Norma Licciardi, Ma.

**SÃO PAULO
2026**

"A neurodiversidade é a riqueza de diferentes maneiras de pensar e aprender; é essencial que cada aluno, com suas singularidades, seja valorizado e apoiado em seu processo único de desenvolvimento."

- Prof. Valter de Menezes Eugenio

RESUMO

A inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho tem se consolidado como um dos maiores desafios contemporâneos para a gestão de Recursos Humanos. Apesar de avanços legais e institucionais, ainda persistem barreiras culturais e estruturais que dificultam tanto a inserção quanto o desenvolvimento de carreira desses profissionais. Este estudo, de natureza qualitativa e exploratória, fundamenta-se em revisão bibliográfica e documental para compreender como práticas de RH, políticas de diversidade e estratégias inclusivas podem favorecer a captação, integração e retenção de talentos neurodivergentes. Foram analisadas condições como Transtorno do Espectro Autista (TEA), TDAH, dislexia, discalculia, Síndrome de Tourette e Transtorno de Processamento Sensorial, ressaltando tanto as dificuldades enfrentadas quanto as potencialidades que esses indivíduos oferecem às organizações. Os resultados apontam que processos seletivos adaptados, comunicação clara, ambientes de trabalho flexíveis e programas de suporte contínuo são elementos fundamentais para garantir inclusão efetiva. Assim, o trabalho reforça o papel estratégico do RH como agente de transformação, capaz de promover ambientes mais justos, inovadores e alinhados à diversidade.

Palavras-chave: Neurodivergência; Recursos Humanos; Inclusão; Recrutamento e Seleção; Desenvolvimento de Carreira.

ABSTRACT

The inclusion of neurodivergent people in the labor market has established itself as one of the greatest contemporary challenges for Human Resources management. Despite legal and institutional advancements, cultural and structural barriers still persist, hindering both the integration and career development of these professionals. This study, of a qualitative and exploratory nature, is based on bibliographic and documentary review to understand how HR practices, diversity policies, and inclusive strategies can promote the recruitment, integration, and retention of neurodivergent talent. Conditions such as Autism Spectrum Disorder (ASD), ADHD, dyslexia, dyscalculia, Tourette Syndrome, and Sensory Processing Disorder were analyzed, highlighting both the challenges faced and the potential that these individuals offer to organizations. The results indicate that adapted recruitment processes, clear communication, flexible work environments, and continuous support programs are fundamental elements to ensure effective inclusion. Thus, the study reinforces the strategic role of HR as an agent of transformation, capable of promoting more equitable, innovative, and diversity-aligned environments.

Keywords: Neurodivergence; Human Resources; Inclusion; Recruitment and Selection; Career Development.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Tema e Delimitação	9
1.2	Justificativa	9
1.3	Objetivo Geral	10
1.3.1.	<i>Objetivo Específico</i>	10
1.4	Metodologia.....	11
2	DESENVOLVIMENTO.....	12
2.1	Conceito neuro divergência.....	11
2.2	Inclusão dos profissionais divergentes no mercado de trabalho.....	12
2.3	O papel dos recursos humanos na inclusão dos neuro divergentes.....	13
2.4	Processo de captação de talentos e desafios.....	14
3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	17
3.1	Resultados do questionário aplicado a profissionais neuro divergentes.....	16
3.1.1	<i>Perfil dos participantes</i>	16
3.1.2	<i>Inserção dos profissionais neuro divergentes no mercado de trabalho</i>	18
3.1.3	<i>Condições de neuro divergência e diagnóstico</i>	19
3.1.4	<i>Experiências em processos seletivos</i>	21
3.1.5	<i>Percepção sobre inclusão nas empresas</i>	23
3.1.6	<i>Experiências no ambiente de trabalho</i>	25
3.1.7	<i>Desenvolvimento de carreira e valorização profissional</i>	30
3.1.8	<i>Perspectivas para um mercado de trabalho mais inclusivo</i>	34
4	PLANO DE AÇÃO DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PROFISSIONAIS NEURODIVERGENTES	38
4.1	Diagnóstico das Barreiras nos Processos Seletivos Tradicionais	38

4.2	Papel Estratégico do RH na Construção de Processos Neuroinclusivos	40
4.3	Estratégias para Reformulação dos Processos Seletivos	41
4.4	Implementação de Protocolos de Acessibilidade Seletiva	43
4.5	Indicadores Estratégicos para Avaliação dos Processos Inclusivos	43
4.6	Benchmarking e Tendências de Mercado	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas neurodivergentes (termo dado aos indivíduos cujas funções neurológicas são diferentes do que é considerado “neurotípico”, como ocorre nos Transtornos do Espectro Autista (TEA), no Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH), na dislexia, entre outros) tem se tornado tema central nos debates educacionais, sociais e organizacionais. Esse aumento de interesse ocorre, em parte, da compreensão de que diversidade neurológica não é um “defeito”, mas, uma característica de diferença de indivíduos, capaz de agregar valor, criatividade e inovação, se adequadamente reconhecida e apoiada (BENI et al., 2025).

Embora a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015), ofereça apoio legal, a realidade da captação e do desenvolvimento da carreira para os neurodivergentes ainda apresenta inúmeras barreiras, não é algo que acontece por acaso, mas do resultado de uma cultura universal de que ainda funciona com base na lógica da normatividade neuro típica (ROMANOV, 2024).

Na ingressão ao mercado de trabalho, por exemplo, dos modos tradicionais tendem a favorecer comportamentos e competências padronizadas, dificultando que candidatos neurodivergentes demonstrem seus potenciais. A falta de adaptações ocasiona o risco de exclusão no processo (BENI et al., 2025).

No que se refere ao crescimento profissional, os desafios são de criar um ambiente onde os neurodivergentes se sintam seguros e acolhidos, deve ser oferecido apoio e todo o suporte necessário. A sobrecarga, comunicação e flexibilização, muitas vezes são negligenciadas, resultando em turnover elevado, sofrimento psíquico ou subutilização de competências, isso ocorre em grande escala por desconhecimento do que é a neuro divergência (ROMANOV, 2024).

ROMANOV (2024), nos traz pesquisas recentes que evidenciam lacunas e ao analisar os desafios para a empregabilidade de pessoas com TEA, aponta que, embora os direitos tenham ganhado mais espaço, ainda falta criar práticas que valorizem de verdade a experiência dos neuro divergentes, em conjunto com o RH e de entidades formadoras. PEREIRA et al. (2025) Nos mostra que adaptações nos processos seletivos e suporte no ambiente corporativo são fundamentais para a inserção.

O estudo busca compreender os processos de recrutamento e seleção de profissionais neuro atípicos, investigando como práticas de Recursos Humanos, políticas de diversidade e estratégias inclusivas podem alavancar a inclusão dos neurodivergentes no âmbito organizacional.

1.1 Tema e Delimitação

O termo neurodivergente abrange indivíduos com padrões neurológicos e cognitivos diferem do considerado neuro típico, como os casos de Transtorno do Espectro Autista (TEA), Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) e dislexia, entre outros (BENI et al., 2025). De acordo com o ministério da saúde, o TDAH tem variação de pessoa para pessoa, se manifestando em formas diferentes em crianças, adolescente e nos adultos. Já o TEA, é caracterizado por déficit na comunicação, verbal ou não verbal e com características como interesses restritivos e movimentos repetitivos PEREIRA et al. (2025).

Este artigo tem como propósito apresentar mais pessoas ao tema da neuro divergência, ajudando a entender suas características e desconstruir estereótipos. Ao mesmo tempo, busca inspirar gestores e profissionais de Recursos Humanos (RH) a repensarem seus processos de recrutamento e desenvolvimento, tornando-os mais inclusivos. A ideia é mostrar os desafios e as oportunidades vividas pelos trabalhadores neuro divergentes e que há espaço para todos, cada um com sua habilidade e facilidade e, assim, colaborar para o fortalecimento de políticas e práticas que construam ambientes de trabalho mais inclusivo.

1.2 Justificativa

O tema escolhido se mostra relevante para a área de Recursos Humanos, uma vez que os processos de captação e seleção de talentos desempenham papel fundamental na construção de equipes diversas e no fortalecimento da cultura organizacional. Dentro desse contexto, a inclusão de profissionais neurodivergentes surge como um desafio atual para os gestores de pessoas, exigindo práticas mais humanizadas e adaptadas às necessidades individuais.

Muitos dos métodos tradicionais de recrutamento e seleção ainda se baseiam em critérios padronizados que nem sempre contemplam as particularidades de pessoas neurodivergentes, como aquelas com Transtorno do Espectro Autista (TEA), TDAH ou dislexia. Essa limitação pode levar à perda de profissionais altamente qualificados, apenas por não se encaixarem no modelo convencional de avaliação.

Assim, o estudo se justifica pela necessidade de repensar os processos de Recursos Humanos de forma estratégica e inclusiva, garantindo oportunidades iguais, promovendo diversidade e valorizando diferentes formas de pensar e produzir

resultados. Além de contribuir para a responsabilidade social das organizações, a inclusão de profissionais neurodivergentes potencializa a inovação e a produtividade, trazendo ganhos tanto para a empresa quanto para a sociedade.

Portanto, ao investigar o processo de captação e seleção de talentos para profissionais neurodivergentes, este trabalho busca oferecer contribuições significativas para a prática de Recursos Humanos, reforçando o papel do RH como agente de transformação organizacional e social.

1.3 Objetivo Geral

Analisar os processos de captação e seleção de talentos voltados para profissionais neurodivergentes, considerando práticas de Recursos Humanos, políticas de diversidade e estratégias de inclusão que favoreçam tanto a valorização das pessoas quanto o fortalecimento das organizações.

1.3.1. Objetivo Específico

- a) Identificar o conceito de neurodivergência e caracterizar os principais perfis de profissionais neurodivergentes;
- b) Pesquisar empresas de referência que adotam práticas inclusivas no recrutamento e seleção;
- c) Examinar as políticas de diversidade e inclusão aplicadas ao contexto organizacional;
- d) Analisar como são realizados protocolos, testes e etapas de seleção para candidatos neurodivergentes;
- e) Investigar de que forma o diagnóstico pode influenciar a trajetória profissional e a participação nos processos seletivos;
- f) Avaliar o suporte oferecido pelas empresas ao desenvolvimento de carreira de colaboradores neurodivergentes;
- g) Compreender como a equipe e a estrutura organizacional podem favorecer ou dificultar a inclusão desses profissionais;
- h) Propor recomendações para aprimorar as práticas de captação e seleção de talentos no âmbito da neurodiversidade.

1.4 Metodologia

A metodologia é de natureza qualitativa e exploratória, fundamentada em uma Revisão Bibliográfica (ou Pesquisa Documental). O objetivo foi aprofundar o entendimento sobre a neurodivergência (TEA, TDAH, Dislexia, etc.) e seu impacto na Gestão de Recursos Humanos.

O processo de pesquisa foi dividido em duas fases principais:

a) Fundamentação Teórica e Conceitual

Fizemos um levantamento inicial de literatura especializada (livros, artigos científicos e publicações acadêmicas) para:

Compreender o conceito de neurodivergência, suas características e as habilidades únicas que esses profissionais oferecem.

Identificar os principais desafios enfrentados no mercado de trabalho.

b) Mapeamento Estratégico e de Práticas

Em seguida, a pesquisa foca em fontes secundárias como relatórios corporativos, estudos de caso e benchmarks de empresas. Isso permitiu:

Mapear as melhores práticas de RH para inclusão, abrangendo recrutamento, seleção, integração, desenvolvimento e retenção de talentos neurodiversos.

Analisar o papel estratégico do RH na construção de uma cultura neuroinclusiva.

A metodologia escolhida possibilita tratar a neurodivergência como um tema estratégico e aplicável ao campo de Recursos Humanos.

2 DESENVOLVIMENTO

O capítulo de abordará a neurodivergência e suas implicações no mercado de trabalho, destacando condições como TEA, TDAH, dislexia, discalculia, Síndrome de Tourette e Transtorno de Processamento Sensorial. O foco está em compreender os desafios e, sobretudo, as potencialidades desses profissionais.

São discutidos os principais obstáculos de inclusão, tanto para os indivíduos — que precisam reconhecer suas limitações e valorizar seus pontos fortes — quanto para as organizações, que devem ir além de políticas formais, investindo em infraestrutura, sensibilização e práticas de acolhimento.

Por fim, o capítulo analisa o processo de captação e retenção de talentos, reforçando a importância de estratégias que aproveitem os pontos fortes dos neurodivergentes e assegurem sua permanência em ambientes de trabalho realmente inclusivos e produtivos.

2.1. CONCEITO NEURO DIVERGÊNCIA

Neurodivergência é o conjunto de formas de funcionamento do cérebro que diferem do típico, são pessoas com habilidades cognitivas e funcionamento mental diferentes, incluindo portadores de Transtorno do Espectro Autista (TEA), Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH), dislexia e outras condições.

O autismo, ou Transtorno do Espectro Autista (TEA), consiste em uma condição do neurodesenvolvimento marcada por diferenças na interação social, na comunicação verbal e não verbal e por padrões restritos ou repetitivos de comportamento. Cada indivíduo no espectro possui um perfil único de habilidades e desafios.

Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) caracteriza-se por níveis persistentes de desatenção, hiperatividade e impulsividade que interferem no funcionamento ou desenvolvimento do indivíduo. Pode haver dificuldade em manter foco, organizar tarefas e seguir instruções, embora pessoas com TDAH muitas vezes demonstrem criatividade e formas alternativas de pensar.

A dislexia é uma deficiência específica de aprendizagem em que o indivíduo enfrenta dificuldades com leitura, ortografia e fluência textual, mesmo com oportunidade de ensino adequada e inteligência dentro do esperado. Essas dificuldades não refletem a capacidade cognitiva geral, e muitos disléxicos apresentam pontos fortes em pensamento visual, raciocínio ou resolução de problemas.

A discalculia é uma condição neurológica específica relacionada à aprendizagem dos números e operações matemáticas. Indivíduos com discalculia podem ter dificuldades em compreender conceitos numéricos, realizar cálculos, memorizar fatos matemáticos ou trabalhar com matemática abstrata, apesar de possuírem habilidades normais ou superiores em outras áreas.

A Síndrome de Tourette é um transtorno neurológico caracterizado por tiques motores e vocais involuntários, isto é, movimentos ou sons repetitivos que a pessoa não consegue controlar facilmente. Apesar dos desafios que isso impõe, muitos indivíduos com Tourette desenvolvem capacidades específicas e têm sucesso em diferentes esferas da vida.

O Transtorno de Processamento Sensorial refere-se às dificuldades que algumas pessoas têm em interpretar ou reagir de forma adequada aos estímulos sensoriais vindos do ambiente ou do próprio corpo. Isso pode significar hipersensibilidade (reação exagerada) ou hipersensibilidade (resposta reduzida) a estímulos como som, luz, toque, textura etc.

2.2. INCLUSÃO DOS PROFISSIONAIS DIVERGENTES NO MERCADO DE TRABALHO

A inclusão de pessoas neuro divergentes no mercado de trabalho tornar-se um grande desafio tanto para aqueles que desejam ingressar no mercado de trabalho quanto para aqueles que contratam, esse desafio se dá principalmente pela falta de conhecimento e conscientização por parte das empresas e organizações e por parte dos profissionais neuro divergentes por não compreenderem suas particularidades, habilidades e necessidades.

Para os profissionais neuro divergentes, é imprescindível que saibam identificar suas limitações físicas e intelectuais, como o não contato visual, volume da voz, jeitos diferentes de falar, interação social, comunicação, dificuldade de aprendizado, como também saber seus pontos de maiores habilidades tais como a oratória assertiva, pensamento analítico, crítico, criatividade, raciocínio lógico entre outros.

Esse autoconhecimento sendo bem identificado facilitará no direcionamento de profissões e áreas que desejam atuar, podendo contar com ajuda de profissionais especializados da psicologia, consultorias de emprego e variáveis.

Para as organizações contratantes é imprescindível que a inclusão de profissionais neuro divergentes vá além de cumprimentos de políticas de diversidade e

equidade. Se faz necessário uma boa infraestrutura para o acolhimento físico e sensorial, acompanhamento psicológico dentro da organização, incentivo e uma cultura enraizada livre de quaisquer estereótipos e preconceitos, pronta por profissionais conscientes de que no mercado de trabalho existe um mundo diverso, cada indivíduo possuindo suas particularidades e que ocuparão posições e tarefas por suas competências e habilidades profissionais.

2.3. O PAPEL DO RECURSOS HUMANOS NA INCLUSÃO DOS NEURODIVERGENTES

Promover um ambiente inclusivo para os profissionais neurodivergentes vai além do discurso de inclusão e diversidade, o papel do departamento de recursos humanos é uma peça fundamental na construção e valorização com ações claras que incorporam o que realmente é dito nas organizações, implementando um conjunto de práticas estruturadas que atuem de forma prática e consistente.

A educação e sensibilização de todos os colaboradores, por meio de treinamentos regulares sobre neurodiversidade, ajudam a disseminar o entendimento acerca das diferentes formas de funcionamento mental e cognitivo, reforçando a importância de ambientes inclusivos.

Além disso, a criação de ambientes de trabalho flexíveis é fundamental, isso pode envolver flexibilização de horários, oportunidades de trabalho remoto e a disponibilização de espaços reservados para concentração, que atendam às necessidades de foco de diferentes pessoas.

A comunicação clara e direta também desempenha papel crucial, utilizar instruções escritas e verbais, evitar ambiguidades e explicitar expectativas das tarefas auxilia todos os funcionários, especialmente os neurodivergentes, a compreenderem melhor seus papéis e responsabilidades.

Outro aspecto importante é oferecer acomodações sensoriais, tais como iluminação adequada, redução de ruído e áreas de descanso, para que estímulos ambientais não atrapalhem o desempenho ou provoquem desconforto. Soma-se a isso a necessidade de mentoria e suporte, criando programas que orientem e acompanhem neurodivergentes no início de sua jornada na empresa.

Políticas institucionais de não discriminação e de tolerância zero a preconceitos garantem que o ambiente seja seguro e acolhedor, evitando estigmas que possam comprometer tanto o bem-estar quanto o desempenho.

Promover feedback constante, com metas claras e específicas, permite que neuro divergentes compreendam como estão progredindo e onde precisam de reforço. Fomentar diversidade nas equipes assegura que diferentes perspectivas coexistam, enriquecendo o ambiente com visões distintas e talentosas. E, para que tudo isso funcione de fato, é necessário realizar avaliações periódicas das políticas e práticas de inclusão, ouvindo especialmente os neurodivergentes, para ajustar continuamente as medidas conforme suas experiências e necessidades reais.

2.4. PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE TALENTOS E DESAFIOS

No âmbito do recrutamento, é recomendável adotar um processo seletivo inclusivo, com adaptações como entrevistas em formatos diversos e testes práticos que permitam aos candidatos demonstrar suas habilidades de maneiras alternativas às convencionais.

Na atração de profissionais neuro divergentes, é necessária uma cultura neuro inclusiva clara, com profissionais e grupos internos que compartilhem experiências e sensibilizem os colaboradores sobre a organização ser aberto para a neurodiversidade. Na divulgação de vagas, convém enfatizar o direcionamento para profissionais neuro divergentes, contendo as tarefas do cargo, evitando longas lista de atributos desejados e válido utilizar canais de divulgação variados para alcançar candidatos com diferentes perfis.

Na etapa de recrutamento, as organizações devem adotar abordagens baseadas nos pontos fortes dos candidatos e permitir formatos de candidatura alternativos como vídeos, além de fornecer informações claras sobre o processo seletivo quem participará, local, ambiente etc. É útil permitir ajustes razoáveis durante as entrevistas para acomodar diferentes estilos de comunicação e processamento de informação.

A integração deve começar antes do primeiro dia de trabalho, com o novo funcionário recebendo informações sobre rotina, ambiente, normas e acomodações potenciais. Comunicação clara e direta, com múltiplos formatos escrito e visual torna-se essencial. Mentores, colegas de apoio e grupos internos podem facilitar a adaptação, assim como ajustes sensoriais no espaço físico.

No desenvolvimento, o foco deve estar no aproveitamento dos pontos fortes do indivíduo, mais do que na correção de deficiências. Treinamentos devem ser oferecidos em formatos diversos, gestores precisam estar preparados para lidar com viés

consciente e inconsciente, e programas específicos de desenvolvimento de carreira devem ser estabelecidos.

Na etapa de progressão e desempenho requer personalização, descrições de cargos adaptadas, metas e indicadores claros e negociados, planos de carreira flexíveis que considerem os objetivos individuais. Avaliações de desempenho devem respeitar estilos diversos de comunicação e interação.

Como foco de toda contratação é garantir a retenção deste talento, a empresa precisa fornecer suporte contínuo, promovendo feedbacks regulares e mantendo canais de comunicação abertos para ajustes constantes. Revisar periodicamente como as políticas de neurodiversidade estão funcionando, ouvir os próprios colaboradores neuro divergentes e assegurando a privacidade e encorajar autoexpressão, são práticas essenciais para manter talentos e favorecer um ambiente verdadeiramente inclusivo.

Diversos desafios na captação e retenção de talentos neurodivergentes podem ser encontrados, contudo sempre será necessário que a equipe e a organização estejam preparadas para lidar com as diversas situações, contando sempre com o apoio da psicologia organizacional, acompanhamento profissional especializado em neurodiversidade.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo visa apresentar a tabulação e à análise dos dados obtidos por meio do questionário aplicado a profissionais neurodivergentes, com o objetivo de compreender suas experiências e percepções em relação à inserção, permanência e desenvolvimento de carreira no mercado de trabalho.

3.1 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO A PROFISSIONAIS NEURODIVERGENTES

O questionário aplicado teve como objetivo compreender as experiências de profissionais neurodivergentes em relação aos processos de recrutamento e seleção, às condições de inclusão no ambiente de trabalho e às oportunidades de desenvolvimento profissional nas organizações.

A pesquisa ficou disponível para participação no período de 05 de dezembro de 2025 a 31 de janeiro de 2026, sendo divulgada por meio de redes sociais, como Instagram, WhatsApp e LinkedIn. Ao todo, foram obtidas 20 respostas, que permitiram analisar diferentes percepções e experiências relacionadas à inserção e permanência de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho.

As perguntas foram organizadas em blocos temáticos, abordando aspectos relacionados ao perfil dos participantes, inserção no mercado de trabalho, experiências profissionais, inclusão organizacional e desenvolvimento de carreira.

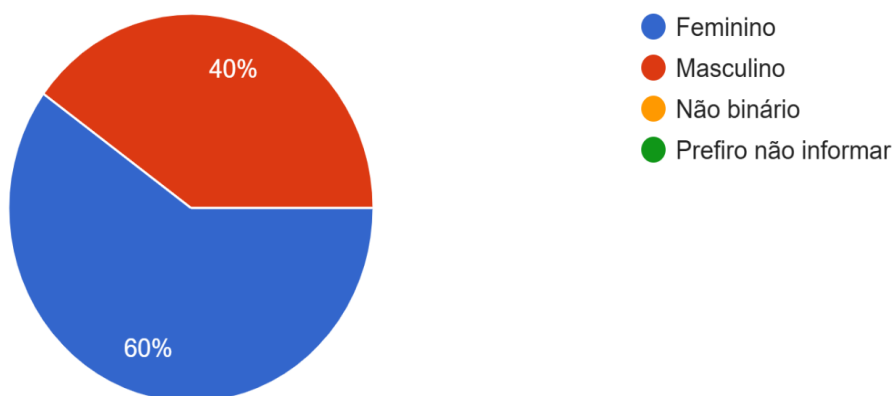
3.1.1 Perfil dos participantes

Para compreender os resultados, inicialmente, buscou-se identificar o perfil dos participantes da pesquisa considerando as variáveis de gênero, faixa etária e nível de escolaridade.

Gráfico 1 - Gênero

Qual o seu gênero?

20 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

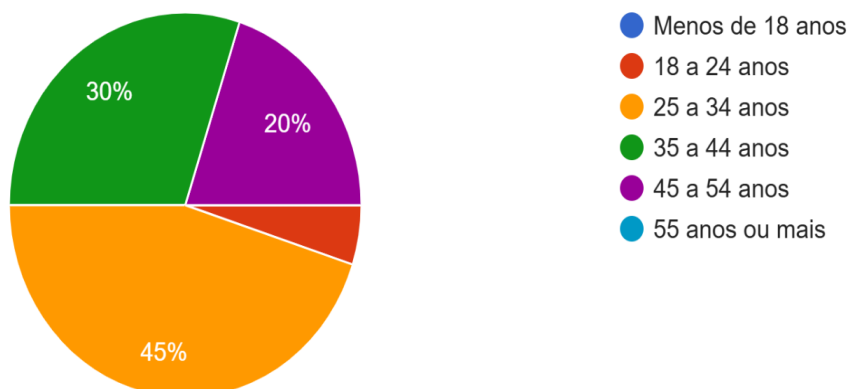
Notável a predominância feminina, correspondendo a 60% da amostra, enquanto os 40% restantes se identificam como masculinos.

Conforme evidenciado no Gráfico Faixa Etária, observa-se a idade predominante entre os participantes.

Gráfico 2 - Faixa Etária

Qual é a sua faixa etária?

20 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

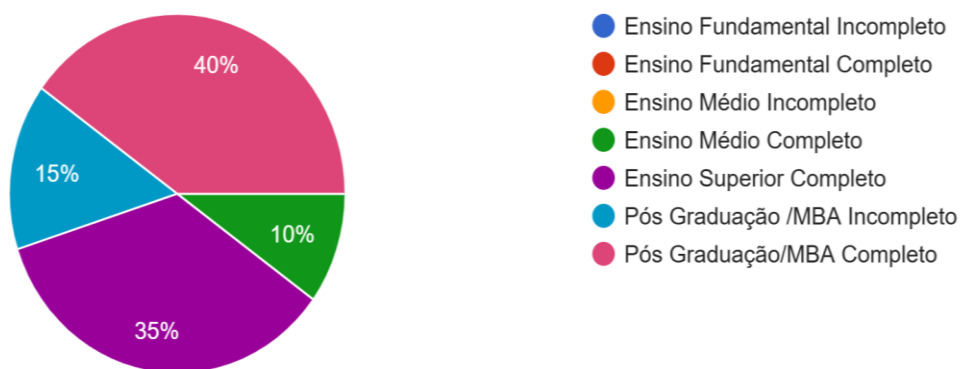
No que tange à faixa etária, os resultados indicam uma concentração principal entre 25 e 34 anos, seguida pelos grupos de 18 a 24 anos e 35 a 44 anos. Esse cenário demonstra que a maioria dos respondentes se encontra em idade economicamente ativa e com participação direta no mercado de trabalho.

O Gráfico 3 apresenta o nível de escolaridade dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 3 - Nível de escolaridade

Qual é o seu nível de escolaridade?

20 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

Em relação ao nível de escolaridade, verificou-se um perfil diversificado, embora com forte inclinação acadêmica. A maior parte dos respondentes possui pós-graduação/MBA completo totalizando 40% dos resultados e 35% totalizam ensino superior (completo ou em andamento).

3.1.2 Inserção dos profissionais neurodivergentes no mercado de trabalho

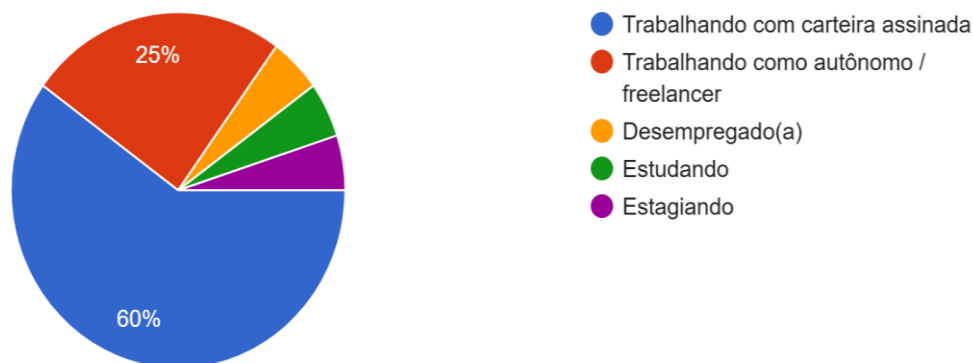
A pesquisa também buscou captar o perfil profissional dos participantes e sua inserção no mercado de trabalho.

O Gráfico 4 apresenta a situação profissional atual dos participantes da pesquisa.

Gráfico 4 - Situação Profissional

Você atualmente está:

20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

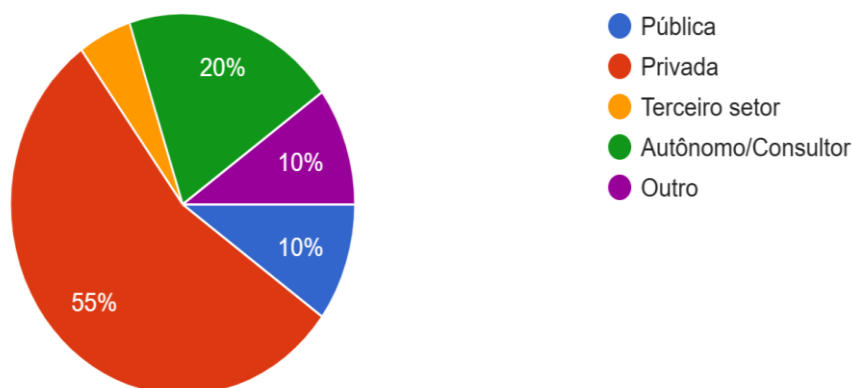
Em relação à situação profissional atual, verificou-se que 60% dos participantes trabalham com carteira assinada, indicando presença significativa no mercado formal de trabalho. Além disso, 25% atuam como autônomos ou freelancers, enquanto uma parcela menor encontra-se em outras situações, como estágio ou dedicação aos estudos.

Constata-se, no Gráfico 5 a forma de inserção dos respondentes no mercado de trabalho

Gráfico 5 - Tipo de Organização

Tipo de organização em que trabalha:

20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

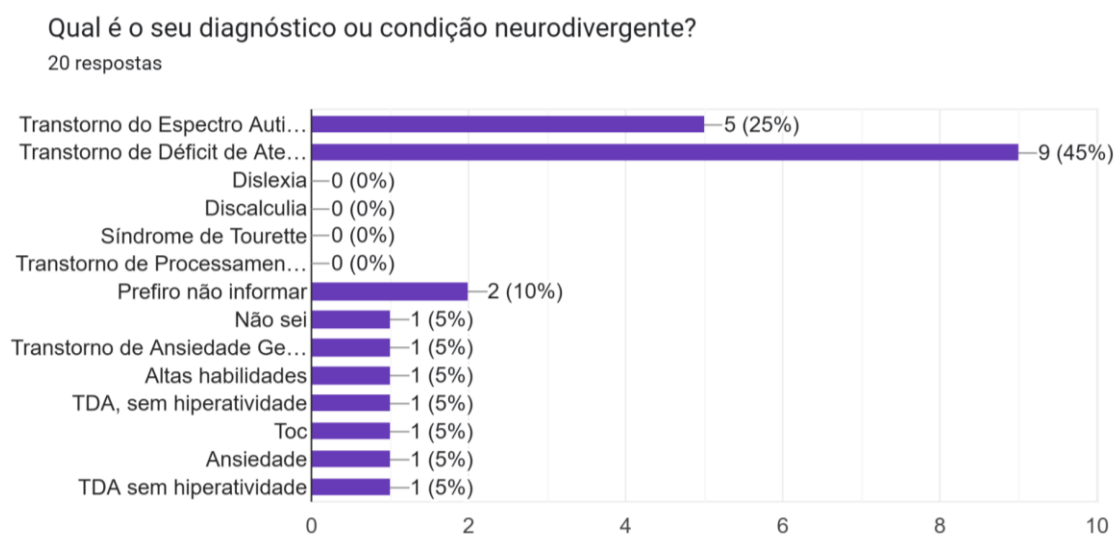
Quanto ao tipo de organização, observou-se que 55% dos respondentes atuam no setor privado, enquanto 20% trabalham de forma autônoma.

No que se refere à área de atuação, os participantes relataram atuação em diferentes setores profissionais, como recursos humanos, tecnologia da informação, saúde, educação, assistência social, comunicação e áreas administrativas. Esses dados demonstram que profissionais neurodivergentes estão presentes em diversos campos profissionais, contribuindo com suas competências em diferentes áreas organizacionais.

3.1.3 Condições de neurodivergência e diagnóstico

Outro aspecto investigado foi o tipo de condição neurodivergente entre os participantes.

Gráfico 6 - Condição neurodivergente



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

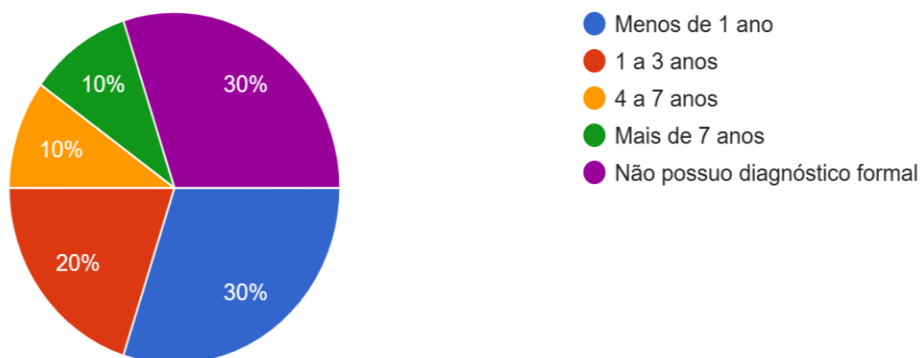
A análise dos dados evidenciou que as condições mais citadas foram Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) e Transtorno do Espectro Autista (TEA). Também foram relatadas outras condições, como dislexia, ansiedade, transtorno obsessivo-compulsivo (TOC) e altas habilidades.

Assim como tipo de condição também foi investigado o tempo de diagnóstico, como expõe Gráfico 7.

Gráfico 7 - Tempo de Diagnóstico

Há quanto tempo você conhece o seu diagnóstico?

20 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

Em relação ao tempo de conhecimento do diagnóstico, observou-se que parte dos participantes descobriu sua condição há menos de um ano, enquanto outros afirmaram conhecer o diagnóstico entre um e sete anos ou há mais tempo. Alguns participantes também indicaram não possuir diagnóstico formal, o que evidencia que muitas pessoas ainda estão em processo de investigação.

Os dados indicam que contar com informação de qualidade e suporte especializado é fundamental. Na prática, isso fortalece o autoconhecimento e abre caminhos para que profissionais neurodivergentes se desenvolvam melhor em suas carreiras.

3.1.4 Experiências em processos seletivos

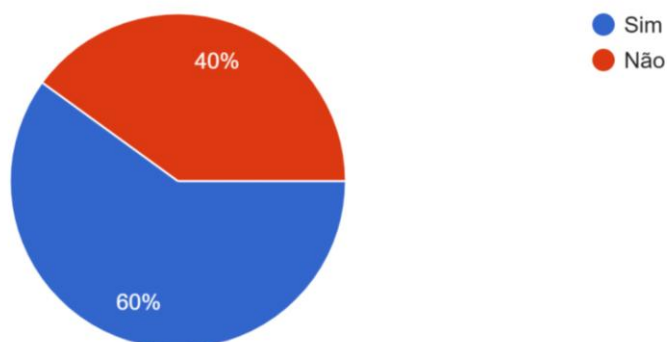
Nesta etapa a pesquisa focou na participação dos profissionais neurodivergentes em processos seletivos após o conhecimento do diagnóstico.

O Gráfico Processo Seletivo Pós Diagnóstico apresenta a participação dos respondentes em processos seletivos após o conhecimento do diagnóstico.

Gráfico 8 - Processo Seletivo Pós Diagnóstico

Você já participou de processos seletivos (entrevistas, testes, dinâmicas) após saber do seu diagnóstico?

20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026.

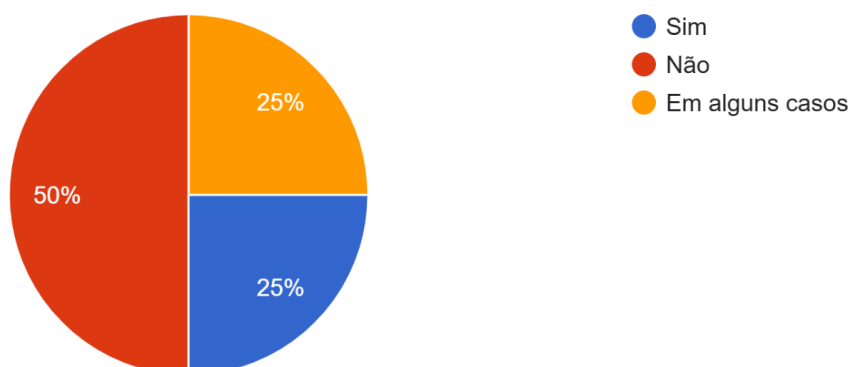
Os resultados indicaram que 60% dos participantes já participaram de processos seletivos após conhecerem sua condição, enquanto 40% afirmaram não ter participado.

Os indicadores da Gráfico Comunicação da neurodivergência durante o processo seletivo ilustram o cenário de comunicação da neurodivergência durante o recrutamento.

Gráfico 9 - Comunicação da neurodivergência durante o processo seletivo

Durante o processo seletivo, você informou à empresa sobre a sua neurodivergência?

20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

Entre os que participaram de processos seletivos, verificou-se que nem todos informaram sua condição neurodivergente às empresas. Cerca de 50% dos participantes declararam não informar o diagnóstico, enquanto 25% afirmaram informar sempre e 25% apenas em algumas situações.

Aqueles que não declararam seus diagnósticos informaram os motivos da decisão, sendo eles: medo de julgamento, receio de perder a vaga e falta de confiança na postura inclusiva das organizações. Esses relatos indicam que ainda existem barreiras culturais que dificultam a transparência e a segurança de candidatos neurodivergentes durante processos de recrutamento e seleção.

3.1.5 *Percepção sobre inclusão nas empresas*

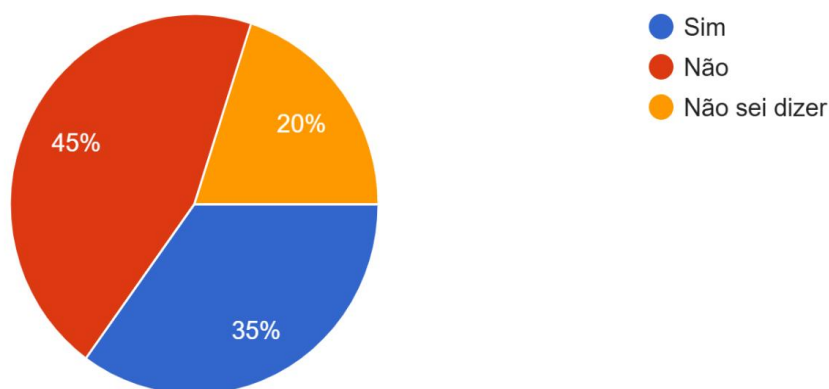
A pesquisa também explorou a maturidade corporativa sob a ótica dos entrevistados, focando na capacidade das instituições em contratar e integrar profissionais neurodivergentes.

O Gráfico 10 apresenta a percepção dos participantes sobre o preparo das empresas para contratar profissionais neurodivergentes.

Gráfico 10 - Percepção de barreiras no acesso ao mercado de trabalho por profissionais neurodivergentes

Você já sentiu dificuldades ou barreiras para conseguir emprego por causa da sua neurodivergência?

20 respostas

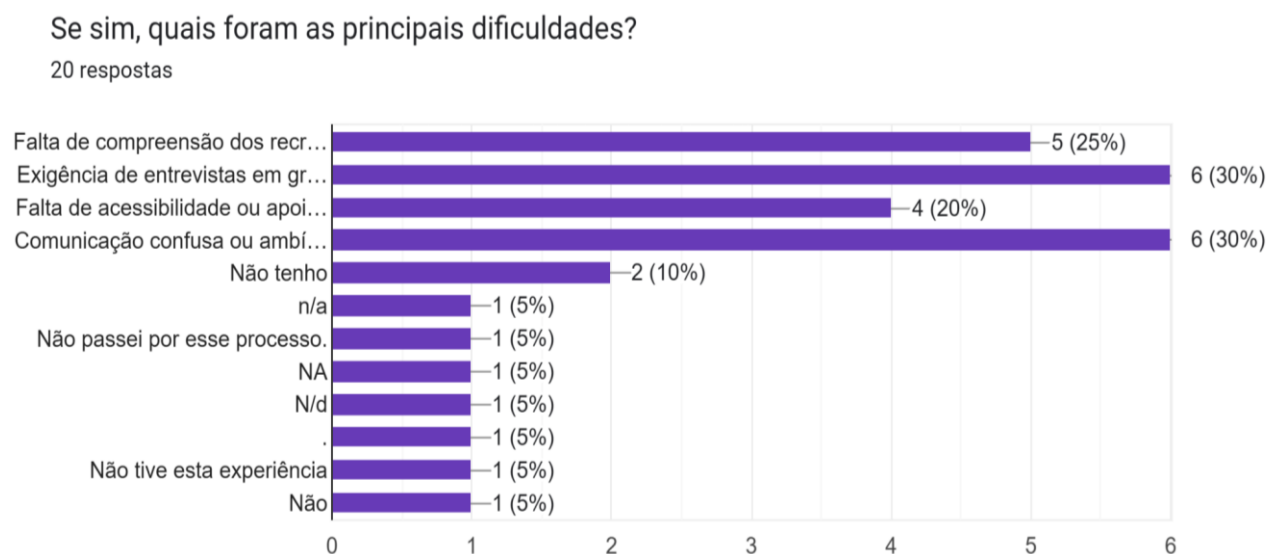


Fonte: elaborado pelos autores, 2026

Os resultados indicam que 45% dos participantes afirmam que não possuíam dificuldades ou barreiras para conquistar um emprego, enquanto 35% acreditam que sim e 20% afirmaram não saber avaliar essa questão.

Os 35% dos respondentes que afirmam ter possuído alguma dificuldade ou barreiras expuseram as principais dificuldades percebidas pelos participantes no ambiente de trabalho, como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 11 - Principais dificuldades



Fonte: elaborado pelos autores, 2026.

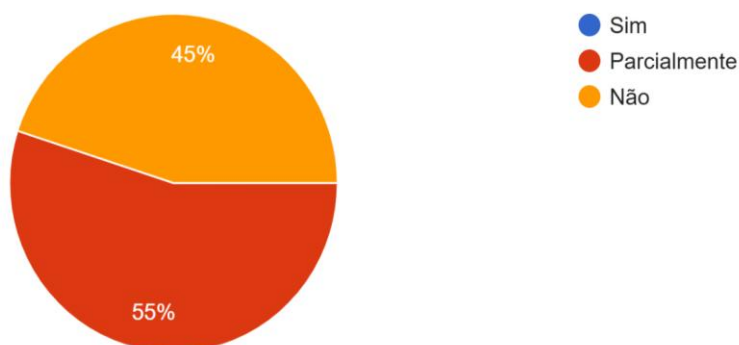
Quando questionados sobre dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho, os participantes mencionaram fatores como:

- Falta de compreensão dos recrutadores;
- Exigências de entrevistas em grupo ou dinâmicas sociais;
- Comunicação confusa ou ambígua nas etapas e
- Falta de acessibilidade ou apoio durante o processo seletivo.

A fim de avaliar a percepção dos respondentes sobre o preparo das empresas para contratar pessoas neurodivergentes, os participantes foram questionados conforme apresentado no Gráfico Preparo das Empresas.

Gráfico 12 - Preparo das Empresa

Você acredita que as empresas estão preparadas para contratar pessoas neurodivergentes?
20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

Constata-se que 55% dos participantes acreditam que as empresas estão apenas parcialmente preparadas para contratar pessoas neurodivergentes, enquanto 45% consideram que as organizações não estão preparadas. Esses resultados revelam que a construção de ambientes corporativos verdadeiramente inclusivos ainda enfrenta obstáculos. Fica notável a necessidade de maior maturidade das organizações para adaptar processos para receber profissionais com diferentes perfis cognitivos.

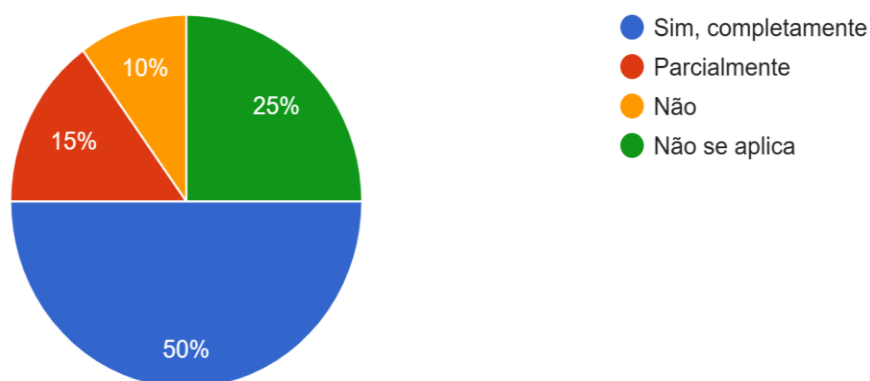
3.1.6 *Experiências no ambiente de trabalho*

Neste ponto da pesquisa analisou a neurodiversidade integrada à cultura cotidiana das organizações. Para isso, explorou-se o nível de acolhimento percebido pelos colaboradores em seus postos atuais. Ao serem questionados se as empresas onde atuam reconhecem e respeitam suas particularidades cognitivas, os dados revelaram o seguinte cenário:

Gráfico 13 - Reconhecimento e respeito à neurodivergência no ambiente corporativo atual

Atualmente, sua empresa reconhece e respeita sua neurodivergência?

20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

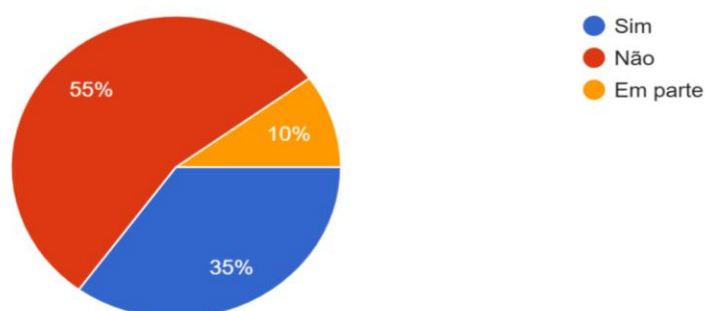
Observa-se que metade dos participantes afirma ter sua neurodivergência reconhecida no ambiente de trabalho, enquanto 15% afirmam que a sua neurodivergência é parcialmente conhecida.

No Gráfico sobre Apoio no Ambiente de Trabalho, questionou se os respondentes teriam algum apoio ou adaptação para sua neurodivergência no ambiente de trabalho, como horário flexível, espaço tranquilo e instruções claras.

Gráfico 14 - Apoio no Ambiente de Trabalho

Você já teve acesso a adaptações ou apoios no ambiente de trabalho (ex.: horário flexível, espaço tranquilo, instruções claras)?

20 respostas

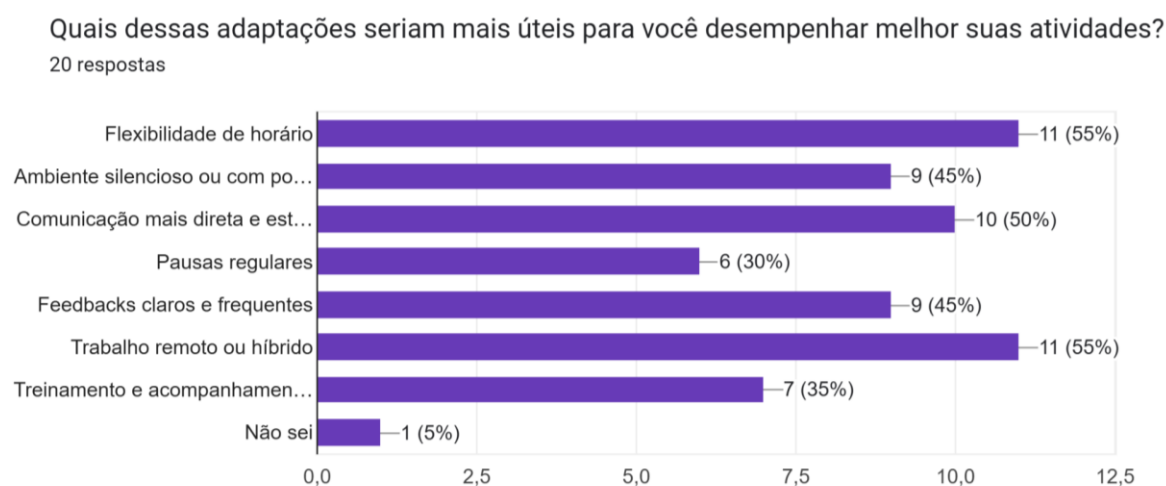


Fonte: elaborado pelos autores, 2026

Em relação ao acesso a adaptações no ambiente de trabalho, como flexibilidade de horário ou comunicação mais clara, 55% dos participantes afirmaram não receber esse tipo de apoio, enquanto 35% afirmaram receber parcialmente e apenas 10% indicaram ter acesso a adaptações adequadas.

Ao relatarem a ausência de suporte nas empresas, os respondentes pontuaram mudanças fundamentais para o seu contexto. Essas propostas visam não apenas a melhoria na execução das tarefas, mas também a redução de barreiras que comprometem o bem-estar diário no trabalho.

Gráfico 15 - Adaptações no ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

Entre as adaptações consideradas mais importantes pelos participantes destacam-se:

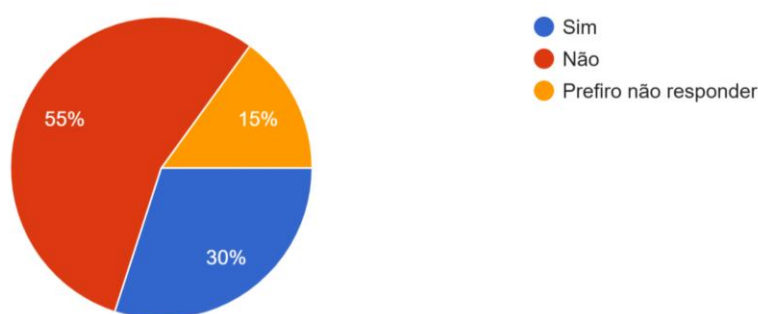
- Flexibilidade de horário;
- Trabalho remoto ou híbrido;
- Comunicação mais direta e estruturada;
- Feedback claros e frequentes.

Esses resultados reforçam a importância de práticas organizacionais mais adaptativas e sensíveis às necessidades individuais.

Os participantes foram questionados se já se sentiram discriminados ou subestimados em razão de sua condição. Os resultados obtidos estão apresentados no Gráfico Experiências de discriminação ou subestimação.

Gráfico 16 - Experiências de discriminação ou subestimação

Você já se sentiu discriminado(a) ou subestimado(a) em razão da sua neurodivergência?
20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

Embora a maioria dos participantes (55%) não relate episódios de preconceito, um grupo expressivo de 30% afirma ter sofrido discriminação ou desvalorização no ambiente laboral. Esse cenário, somado aos 15% que optaram pelo sigilo, reforça que o mercado ainda carece de maturidade no respeito à diversidade cognitiva.

Para aprofundar a análise, coletamos descrições sobre como esses episódios de preconceito se manifestaram. Os depoimentos a seguir ajudam a ilustrar esse cenário:

Muitos participantes descreveram o peso de serem subestimados e a dificuldade de serem compreendidos por quem trabalha com eles. Ouvimos histórias sobre bullying e desrespeito à privacidade, situações que levam ao esgotamento e ao afastamento do trabalho.

É importante notar, porém, que essa não é a realidade de todos. Alguns não enfrentaram barreiras, o que pode ser um sinal de empresas mais maduras ou, simplesmente, do receio de abrir sua neurodivergência no ambiente laboral. Tudo isso mostra que a jornada profissional desse público é moldada pelo nível de letramento e sensibilidade de cada empresa.

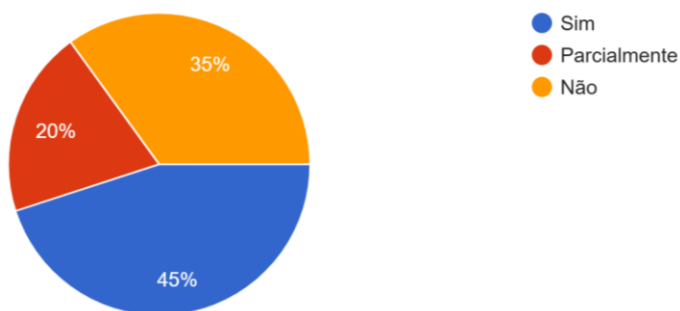
Ao analisar a percepção dos participantes sobre o reconhecimento de suas competências profissionais, foi questionado se suas habilidades e talentos são

reconhecidos no ambiente de trabalho. Os resultados estão apresentados no Gráfico Reconhecimento de habilidades e talentos.

Gráfico 17 - Reconhecimento de habilidades e talentos.

Você sente que suas habilidades e talentos são reconhecidos no trabalho?

20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

De acordo com os dados apresentados, 45% dos participantes afirmaram que suas habilidades são reconhecidas no ambiente de trabalho. Por outro lado, 20% indicaram que esse reconhecimento ocorre apenas parcialmente, enquanto 35% afirmaram que não percebem reconhecimento de seus talentos profissionais.

Para compreender como as organizações podem atuar de forma prática, os participantes foram convidados a apontar quais tipos de suporte fariam a diferença em seu desenvolvimento profissional. As respostas revelam que o desejo por inclusão vai muito além de protocolos formais, tocando em questões de cultura, comunicação e empatia.

A partir dos relatos, é possível identificar quatro pilares fundamentais de apoio:

- Comunicação e Objetividade:** Um dos pontos mais citados foi a necessidade de uma comunicação direta, clara e sem "conversas triviais". Os participantes destacaram que diretrizes objetivas e a associação de tarefas a exemplos práticos reduzem a sobrecarga cognitiva e facilitam a execução das demandas;
- Adaptações Práticas e Flexibilidade:** Houve um forte apelo por ajustes no ambiente e na rotina, como o acesso a salas de decompressão para lidar com o excesso de estímulos e a flexibilidade de horários. Além disso, a revisão dos

prazos e a compreensão de que o tempo de execução pode variar conforme o perfil cognitivo foram apontadas como essenciais para evitar o esgotamento;

- c) **Letramento e Preparo da Liderança:** Os respondentes enfatizaram que a empatia só é possível através do conhecimento. Pediram que gestores e o RH busquem treinamento sobre neurodiversidade para evitar julgamentos precipitados e para que consigam enxergar o indivíduo antes da sua performance técnica e
- d) **Desenvolvimento e Benefícios Específicos:** Além do suporte no dia a dia, mencionou-se a importância de trilhas de carreira personalizadas, feedbacks regulares (1:1) e benefícios que façam sentido para sua realidade, como planos de saúde com cobertura para terapias específicas — tanto para os profissionais quanto para seus filhos.

Em suma, os depoimentos convergem para um pedido de mudança de mentalidade organizacional. Para esses profissionais, o apoio que faz a diferença é aquele que substitui a pressão por alta performance imediata por um ambiente que respeita o tempo de aprendizado e valoriza a diversidade de pensamento.

3.1.7 Desenvolvimento de carreira e valorização profissional

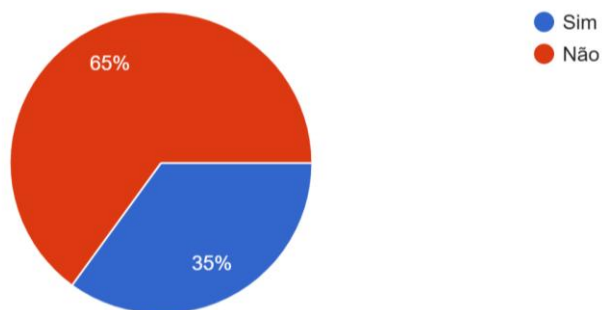
Esta seção apresenta a análise das respostas relacionadas ao reconhecimento de habilidades, oportunidades de crescimento e valorização profissional.

O Gráfico Programas de Desenvolvimento apresenta a participação dos respondentes em programas de diversidade e inclusão nas organizações.

Gráfico 18 - Programas de Desenvolvimento

Você já participou de programas de desenvolvimento profissional (cursos, mentorias, treinamentos) voltados à inclusão ou diversidade?

20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

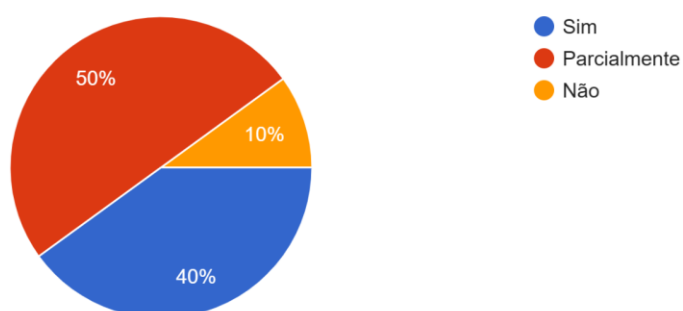
Quando questionados se já participaram de programas de desenvolvimento voltados à diversidade ou inclusão, 65% dos participantes afirmaram que nunca tiveram acesso a esse tipo de iniciativa, enquanto 35% indicaram já ter participado.

Os dados a seguir revelam como eles avaliam o impacto positivo de suas condições na execução das tarefas:

Gráfico 19 - Influência da Neurodivergência

Você acredita que sua neurodivergência influencia positivamente sua forma de trabalhar (ex.: criatividade, foco, inovação)?

20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

50% dos participantes acreditam que sua neurodivergência influencia parcialmente de forma positivamente sua forma de trabalhar, destacando

características como criatividade, hiperfoco, pensamento analítico e inovação. Já 40% se sentem plenamente reconhecidos em relação às suas capacidades no ambiente de trabalho.

Por meio de uma questão aberta, os participantes compartilharam visões que misturam estratégias pessoais e necessidades coletivas para ascender na carreira sendo neurodivergentes os relatos revelam que o crescimento profissional, nesse contexto, é sustentado por três pilares fundamentais:

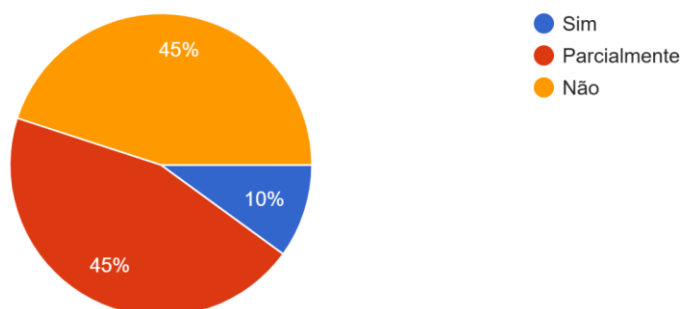
- 1) **O Autoconhecimento como Ferramenta de Gestão:** Uma parte expressiva das respostas aponta que o ponto de partida é o entendimento dos próprios padrões, gatilhos e necessidades. Para os respondentes, compreender "como o seu cérebro funciona" dá o vocabulário necessário para pedir ajustes e estruturar rotinas que favoreçam a excelência natural, sem chegar à exaustão. O diagnóstico aparece aqui não como um rótulo, mas como um guia para identificar o valor individual de mercado;
- 2) **O Respeito à Individualidade e o Acolhimento:** O termo "respeito" é o mais recorrente nas falas. No entanto, os participantes deixam claro que não se trata de um respeito genérico, mas da compreensão das particularidades comportamentais (como o hiperfoco) e da aceitação das limitações de tempo e execução. Há um forte apelo por ambientes que ofereçam oportunidades igualitárias e que vejam o indivíduo antes de sua velocidade de entrega e
- 3) **Suporte Especializado e Redes de Apoio:** Muitos destacaram a importância de buscar ajuda fora do ambiente de trabalho, como terapia e grupos de apoio. A ideia é que unir-se a pessoas que compartilham as mesmas condições ajuda a validar experiências e encontrar estratégias práticas de "drible" para os desafios cotidianos. Além disso, reforçou-se que a empresa deve ser informada para que o tratamento seja justo, evitando julgamentos e preconceitos.

Ao serem questionados se acreditam que as organizações valorizam a neurodiversidade de maneira suficiente, os resultados revelaram um cenário de ceticismo e expectativas não atendidas, conforme ilustrado a seguir:

Gráfico 20 - Valorização a neurodiversidade

Em sua opinião, as empresas valorizam suficientemente a neurodiversidade?

20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

Os dados indicam uma clara insatisfação com o cenário corporativo atual. Apenas 10% dos respondentes acreditam que existe uma valorização plena da neurodiversidade por parte das empresas. Em contrapartida, a grande maioria se divide entre o pessimismo total (45% afirmam que não há valorização) e uma visão cautelosa (45% acreditam que a valorização ocorre apenas parcialmente).

Para finalizar a coleta de dados sobre o suporte institucional, os participantes foram convidados a sugerir o que as empresas poderiam fazer de melhor para apoiar o público neurodivergente. As respostas formam um conjunto de diretrizes práticas que podem servir de base para a construção de políticas de Diversidade e Inclusão (D&I) mais eficazes.

As ações prioritárias, foram em três itens, sendo eles:

- 1) Letramento e Combate ao Estigma:** O pedido mais urgente é por informação. Os respondentes destacam que a falta de conhecimento gera julgamentos, bullying e a subestimação da capacidade intelectual. A sugestão é que as empresas invistam em palestras, cursos e treinamentos constantes — não apenas para o RH, mas para todos os colaboradores e, especialmente, para a alta liderança. O objetivo é "desmistificar" o tema para que o ambiente se torne naturalmente acolhedor e menos propenso a preconceitos;
- 2) Revisão de Processos e Gestão de Performance:** Muitos participantes apontaram falhas nos processos de avaliação de desempenho e recrutamento. Eles sugerem que as organizações adaptem as métricas de performance para que elas não exijam que todos "funcionem igual". Além disso, houve menções à

necessidade de políticas antidiscriminação claras e de um suporte mais direto do RH, garantindo que o profissional seja respeitado em sua forma própria de compreender e agir no mundo e

- 3) Ajustes Estruturais e Benefícios Flexíveis:** No campo prático, a flexibilidade aparece como palavra-chave. Regimes de trabalho mais maleáveis e a adaptação do ambiente físico foram citados como essenciais. Outro ponto relevante é a revisão dos pacotes de benefícios, com a inclusão de planos de saúde que ofereçam cobertura real para terapias específicas — um suporte que impacta diretamente a permanência do talento na empresa.

Em resumo, os depoimentos indicam que a inclusão de fachada (usada apenas como indicador de RH) já não é suficiente. O letramento precisa começar "do topo para baixo" (*Top-Down*), pois se a liderança máxima não for inclusiva, dificilmente a cultura da empresa será. O que os profissionais neurodivergentes buscam é um respeito genuíno, onde a organização se esforce para entender suas necessidades e valorizar seu esforço, sem tratá-los como menos capazes por terem funcionamentos cognitivos diferentes.

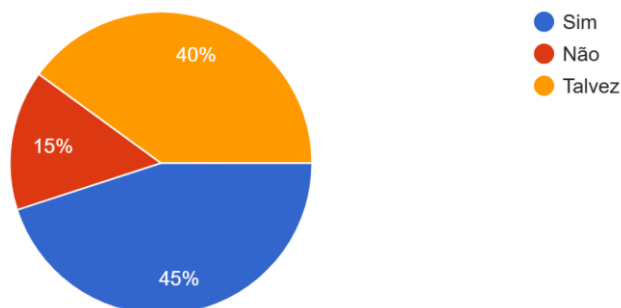
3.1.8 Perspectivas para um mercado de trabalho mais inclusivo

Para encerrar a coleta de dados, a pesquisa buscou identificar o interesse dos participantes em transformar suas experiências individuais em ações coletivas. Investigou-se a disposição dos profissionais em integrar grupos, redes de apoio ou comitês voltados à neurodiversidade dentro do ambiente de trabalho. Os resultados, apresentados abaixo, revelam a expectativa de participação:

Gráfico 21 - Participação em ações de neurodiversidade

Você gostaria de participar de ações, grupos ou redes de apoio voltadas à neurodiversidade no trabalho?

20 respostas



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

Os dados mostram um cenário de alta receptividade: 45% dos respondentes afirmam categoricamente que gostariam de participar de redes de apoio, e outros 40% consideram a possibilidade. Somadas, essas parcelas indicam que 85% da amostra vê valor na criação de espaços de troca e suporte.

Para finalização foi pedido aos respondentes que deixassem um comentário livre sobre suas experiências, expectativas ou sugestões para um mercado de trabalho mais inclusivo. Abaixo, apresento um compilado das principais contribuições, organizado por eixos temáticos que emergem dos depoimentos:

1) **A Inclusão como Estrutura, não como Gentileza**

Um ponto central nos comentários é que a inclusão só acontece quando sai do discurso genérico e entra na prática. Os participantes enfatizam que "inclusão não é gentileza, é estrutura". Isso significa que as empresas precisam de políticas que assegurem:

- a) **Adaptação de processos:** Eliminação de processos seletivos burocráticos ou padronizados que excluem perfis diferentes e
- b) **Gestão orientada à dignidade:** Foco em escuta qualificada e feedbacks que considerem o indivíduo, e não apenas a métrica de produtividade.

2) **O Estigma versus A Potencialidade**

Há uma percepção de que, quando o neurodivergente não atinge os resultados na velocidade ou formato exigidos, ele é rotulado negativamente. Como um participante pontuou, "as pessoas veem os neurodivergentes como problemas e não como cartas-chaves". Quando essa visão muda, a inclusão flui naturalmente, transformando o que era visto como "defeito" em um trunfo de criatividade e inovação.

3) O Custo Oculto da Falta de Apoio

Os depoimentos trazem relatos de sofrimento real: episódios de bullying por parte de lideranças, exposição de fragilidades e o isolamento forçado. Muitos profissionais relataram que a pressão para se "encaixar" em um padrão neurotípico leva ao esgotamento mental e, muitas vezes, ao afastamento das atividades ou à opção pelo trabalho autônomo, por não encontrarem um ambiente onde possam ser autênticos e seguros.

4) O Caminho para o Pertencimento

O futuro de um mercado de trabalho verdadeiramente inclusivo, segundo os respondentes, é aquele onde:

- a) **Ninguém precise "se encaixar":** A valorização ocorre pela contribuição autêntica e segura;
- b) **Educação e Conscientização:** A desmistificação é urgente. O letramento das lideranças não é opcional; é a condição básica para evitar o *turnover* e a perda de talentos brilhantes e
- c) **Apoio Interseccional:** As experiências são múltiplas. O desafio se torna ainda maior quando a neurodivergência se cruza com outras condições (gênero, raça, idade e classe social), exigindo uma gestão que entenda a complexidade subjetiva de cada indivíduo.

Os comentários finais não deixam dúvidas: a maturidade do mercado de trabalho para a neurodiversidade ainda é um terreno em disputa. Enquanto algumas organizações começam a despertar para a oportunidade de criar ambientes mais dinâmicos e colaborativos, outras permanecem presas a modelos arcaicos que geram sofrimento e desperdício de potencial humano.

4 PLANO DE AÇÃO DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PROFISSIONAIS NEURODIVERGENTES

A busca por novas estratégias na captação e seleção de colaboradores visando promover a inclusão de profissionais neurodivergentes nas organizações torna-se indispensável. Isso ocorre porque, historicamente, os modelos tradicionais de seleção foram estruturados com base em padrões comportamentais considerados “neurotípicos”, priorizando habilidades sociais convencionais, rapidez de resposta, comunicação padronizada e elevado desempenho em dinâmicas coletivas. Entretanto, tais critérios podem excluir profissionais altamente qualificados que apresentam diferentes formas de comunicação, interação social, processamento cognitivo e regulação sensorial. Conforme identificado na pesquisa realizada neste estudo, muitos participantes relataram dificuldades em entrevistas em grupo, comunicação ambígua por parte dos recrutadores, excesso de subjetividade nas avaliações e ausência de adaptações durante os processos seletivos. Além disso, parte significativa dos respondentes afirmou ocultar seu diagnóstico por receio de julgamento ou perda da oportunidade profissional.

Nesse contexto, torna-se indispensável que o setor de Recursos Humanos atue estrategicamente na reconstrução dos modelos de captação de talentos, promovendo processos mais acessíveis, humanizados e compatíveis com a diversidade cognitiva presente no mercado de trabalho contemporâneo.

4.1 Diagnóstico das Barreiras nos Processos Seletivos Tradicionais

Os modelos convencionais de recrutamento frequentemente apresentam barreiras estruturais que dificultam a participação de candidatos neurodivergentes. Entre as principais barreiras identificadas, destacam-se:

a) Excessiva valorização da comunicação social

Grande parte dos processos seletivos avalia competências sociais de forma predominante, considerando fatores como:

- contato visual constante;
- espontaneidade social;
- rapidez de resposta;

- desenvoltura em apresentações e
- capacidade de socialização imediata.

Contudo, indivíduos com TEA, TDAH, dislexia ou transtornos de processamento sensorial podem apresentar estilos de comunicação distintos, sem que isso represente incapacidade técnica ou baixa performance profissional. Assim, muitas empresas acabam eliminando talentos qualificados com base em critérios subjetivos e pouco relacionados às reais exigências do cargo.

b) Dinâmicas em grupo altamente excludentes

As dinâmicas coletivas constituem uma das maiores barreiras apontadas por profissionais neurodivergentes. Isso ocorre porque:

- exigem interação social intensa;
- geram sobrecarga sensorial;
- favorecem perfis extrovertidos;
- estimulam competição social e
- criam situações imprevisíveis e antigênicas.

Profissionais com TEA, ansiedade associada ou TDAH podem apresentar excelente desempenho técnico individual, mas serem prejudicados em contextos de alta exposição social. Dessa forma, o RH deve compreender que desempenho social imediato não é sinônimo de competência profissional.

c) Comunicação ambígua e falta de previsibilidade

Outro problema recorrente é a ausência de informações claras sobre:

- etapas do processo;
- tempo estimado;
- formato das entrevistas;
- perfil dos entrevistadores e
- critérios de avaliação.

A imprevisibilidade aumenta significativamente os níveis de ansiedade e insegurança dos candidatos neurodivergentes, especialmente daqueles com TEA ou transtornos de processamento sensorial.

d) Critérios subjetivos de avaliação

Expressões frequentemente utilizadas em anúncios de vagas, como:

- “boa comunicação”;
- “perfil dinâmico”;
- “perfil multifuncional”;
- “espírito de liderança”;

Exclui candidatos neurodivergentes por serem descrições subjetivas e pouco objetivas. Além disso, muitos recrutadores avaliam “*fit* cultural” baseado em semelhanças comportamentais, reproduzindo vieses inconscientes que favorecem perfis neurotípicos.

4.2 Papel Estratégico do RH na Construção de Processos Neuroinclusivos

O setor de Recursos Humanos deve assumir posição estratégica no redesenho dos processos seletivos, atuando não apenas como executor operacional, mas como agente de transformação organizacional. Nesse sentido, o RH precisa:

- a) revisar protocolos seletivos;
- b) reduzir vieses inconscientes;
- c) promover acessibilidade comunicacional;
- d) capacitar recrutadores;
- e) alinhar liderança e cultura organizacional e
- f) garantir equidade durante todas as etapas de seleção.

A neuroinclusão não deve ser tratada como ação assistencialista, mas como estratégia organizacional voltada à valorização de diferentes formas de inteligência, criatividade e resolução de problemas. Empresas que adotam práticas neuroinclusivas apresentam benefícios significativos, como:

- aumento da inovação;
- diversidade cognitiva nas equipes;
- melhoria da resolução de problemas complexos;
- fortalecimento da marca empregadora;
- maior retenção de talentos.

4.3 Estratégias para Reformulação dos Processos Seletivos

a) Reestruturação das descrições de vagas

As descrições de cargos devem ser reformuladas com linguagem clara, objetiva e acessível. Recomendações:

- descrever atividades reais da função;
- evitar excesso de requisitos subjetivos;
- separar requisitos obrigatórios de desejáveis;
- informar possibilidade de adaptações e
- explicitar política de inclusão e diversidade;

Exemplo inadequado:

“Buscamos profissional altamente comunicativo, resiliente e multifuncional.”

Exemplo adequado:

“A função envolve atendimento interno, organização de relatórios e contato periódico com equipes operacionais.”

Essa objetividade reduz insegurança e amplia a compreensão das expectativas do cargo.

b) Flexibilização das formas de candidatura

Muitos candidatos neurodivergentes enfrentam dificuldades em modelos tradicionais de candidatura. Assim, as empresas podem oferecer:

- candidatura por vídeo;
- respostas escritas;
- portfólios práticos;
- testes técnicos objetivos;
- entrevistas assíncronas e
- envio prévio de perguntas.

O objetivo é permitir que o candidato demonstre suas competências de formas variadas.

c) Adaptação das entrevistas

As entrevistas devem priorizar previsibilidade, clareza e redução de estímulos estressantes. Recomendações:

- enviar informações antecipadamente;
- evitar interrupções constantes;
- permitir tempo adicional para respostas;
- utilizar perguntas objetivas;
- reduzir linguagem figurada;
- evitar julgamentos comportamentais superficiais e
- respeitar pausas e diferenças comunicacionais.

Além disso, entrevistas extremamente longas ou múltiplas etapas sucessivas podem gerar desgaste cognitivo elevado.

d) Substituição de dinâmicas por avaliações práticas

Uma das medidas mais recomendadas é substituir dinâmicas sociais por avaliações baseadas em competências reais. Exemplos:

- estudos de caso;
- resolução de problemas;
- simulações técnicas;
- testes práticos e
- atividades relacionadas à rotina do cargo.

Essa estratégia reduz vieses sociais e permite análise mais precisa das habilidades profissionais.

e) Capacitação dos recrutadores

A preparação dos profissionais de RH é indispensável para a efetividade da inclusão. Os treinamentos devem abordar:

- conceitos de neurodiversidade;
- vieses inconscientes;
- comunicação inclusiva;
- acessibilidade organizacional;
- adaptação de entrevistas;
- manejo de crises sensoriais e
- acolhimento e escuta ativa.

Além disso, o RH deve compreender que a ausência de contato visual não significa desinteresse; dificuldade social não representa incompetência; hiperfoco pode

ser uma vantagem competitiva; diferentes formas de comunicação devem ser respeitadas.

4.4 Implementação de Protocolos de Acessibilidade Seletiva

As organizações devem estruturar protocolos formais de acessibilidade durante os processos seletivos. Medidas recomendadas:

- opção de ambiente silencioso;
- entrevistas online;
- iluminação adequada;
- pausas durante etapas longas;
- redução de estímulos sensoriais;
- possibilidade de acompanhante;
- tempo adicional em testes e
- flexibilização de formatos avaliativos.

Essas medidas não representam privilégios, mas mecanismos de equidade.

4.5 Indicadores Estratégicos para Avaliação dos Processos Inclusivos

Para garantir efetividade, o RH deve acompanhar indicadores específicos relacionados à neuroinclusão.

Indicador	Objetivo
Número de candidatos neurodivergentes inscritos	Medir alcance inclusivo
Taxa de aprovação em processos seletivos	Avaliar equidade
Índice de desistência no recrutamento	Identificar barreiras
Tempo médio de permanência	Avaliar retenção
Satisfação dos candidatos	Medir experiência seletiva
Número de adaptações solicitadas	Identificar demandas recorrentes

Participação de líderes em treinamentos	Avaliar maturidade organizacional
---	-----------------------------------

Fontes: Autores, 2026.

4.6 Benchmarking e Tendências de Mercado

Diversas organizações globais já implementam programas específicos de contratação neuroinclusiva, compreendendo a neurodiversidade como diferencial competitivo. Empresas dos setores de tecnologia, inovação, engenharia e análise de dados têm desenvolvido programas voltados especialmente para profissionais com: TEA; TDAH; dislexia; altas habilidades cognitivas. Essas iniciativas costumam incluir:

- recrutamento adaptado;
- *onboarding* especializado;
- mentoria contínua;
- flexibilização organizacional;
- suporte psicológico e
- desenvolvimento individualizado.

O mercado contemporâneo vem reconhecendo que equipes cognitivamente diversas possuem maior potencial de criatividade; inovação; resolução analítica; pensamento estratégico. Assim, a neuroinclusão deixa de ser apenas pauta social e passa a constituir vantagem competitiva organizacional.

A reformulação dos processos de recrutamento e seleção é uma das principais ferramentas para redução das desigualdades enfrentadas por profissionais neurodivergentes no mercado de trabalho. Os dados obtidos na presente pesquisa demonstram que ainda existem barreiras estruturais relevantes relacionadas à comunicação, acessibilidade, preconceito e ausência de preparo organizacional.

Dessa forma, cabe ao Recursos Humanos atuar estrategicamente na construção de processos seletivos mais inclusivos, acessíveis e humanizados, capazes de reconhecer competências além dos padrões neurotípicos tradicionalmente valorizados pelas organizações. Mais do que cumprir políticas de diversidade, promover neuroinclusão significa reconhecer que diferentes formas de pensar, aprender e interagir podem gerar inovação, criatividade e vantagem competitiva para as empresas contemporâneas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se através da pesquisa realizada, dados relevantes em relação ao conhecimento do diagnóstico de neurodiversidade atrelado à busca de emprego e construção de carreira.

Foi possível identificar que parte não encontram dificuldade em relação à busca de emprego, mas que de alguma forma encontram barreiras e dificuldades em alguma parte do processo seletivo até a construção de carreira já dentro da organização. Levando a conclusão que existe uma oportunidade tanto do público neuro divergente na exploração desde o diagnóstico até a compreensão das características a serem exploradas e aproveitadas no ramo profissional, tanto as empresas e o setor de Recursos Humanos, na formulação dos processos de recrutamento e seleção é uma das principais ferramentas para redução das desigualdades enfrentadas por profissionais neurodivergentes no mercado de trabalho.

Os dados obtidos na presente pesquisa demonstram que ainda existem barreiras estruturais relevantes relacionadas à comunicação, acessibilidade, preconceito e ausência de preparo organizacional.

Dessa forma, cabe ao Recursos Humanos atuar estrategicamente na construção de processos seletivos mais inclusivos, acessíveis e humanizados, capazes de reconhecer competências além dos padrões neurotípicos tradicionalmente valorizados pelas organizações. Mais do que cumprir políticas de diversidade, promover neuroinclusão significa reconhecer que diferentes formas de pensar, aprender e interagir podem gerar inovação, criatividade e vantagem competitiva para as empresas contemporâneas.

REFERÊNCIAS

BENI, Priscila Ferreira et al. **Neurodiversidade e os traços neurodivergentes não evidentes: guias de boas práticas institucionais e um modelo para inclusão no ensino superior e no ambiente de trabalho.** *SciELO Preprints*, 2025.

GENYO. Como incluir neurodivergentes no mercado de trabalho?

Genyo, 15 jul. 2024. Disponível em: <https://genyo.com.br/neurodivergentes-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 28 set. 2025.

MITSLLOANREVIEW. Sua empresa esta pronta para receber os neurodivergentes?

Mitsloanreview, 26 dez. 2024. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/sua-empresa-esta-pronta-para-receber-os-neurodivergentes/>. Acesso em: 28 set. 2025.

MOODAR. Inclusão de pessoas neurodivergentes: um caminho para empresas mais humanas e inovadoras? **Moodar**. Disponível em: <https://www.moodar.com.br/blogmoodar/inclusao-de-pessoas-neurodivergentes>. Acesso em: 28 set. 2025.

MUNDORH. Talentos neurodivergentes: Como empresas devem se preparar para empregar autistas. **Mundorh**, 24 jul. 2024. Disponível em: <https://mundorh.com.br/talentos-neurodivergentes-como-empresas-devem-se-preparar-para-empregar-autistas/>. Acesso em: 28 set. 2025.

PEREIRA, Flávio Humberto L.; LIMA, Ketellyn Karoline A. O. B. de; HIGINO, Yslaine da S. Ramos; SANTOS, Jadir Perpétuo dos. **Desafios e perspectivas dos profissionais neurodivergentes no mercado de trabalho**

ROMANOV, Débora Cunha. **Neurodiversidade no ambiente de trabalho: desafios para a empregabilidade de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA).**

Dissertação (Mestrado) — Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2024.

SERASA. Sua empresa esta pronta para receber os neurodivergentes?

Serasa, 11 mar. 2024. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/carreiras/blog-carreiras/neurodivergentes-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 28 set. 2025.