

## Inclusão da Neurodiversidade no Mercado de Trabalho: uma revisão bibliográfica

Nayara Félix Oliveira<sup>1\*</sup>, Hexilly Luiz da Costa Guimarães<sup>1</sup>, Bruno Melo Moura<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Graduando em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil

<sup>2</sup>Douto em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Brasil.

### RESUMO

Este estudo apresenta uma revisão bibliográfica qualitativa, realizada no Google Acadêmico, com 21 artigos sobre a inclusão laboral de profissionais neurodivergentes no Brasil. Os resultados foram organizados em quatro eixos. O primeiro examina marcos legais, como a LBI e a Lei nº 12.764/2012, e evidencia a distância entre garantias normativas e sua efetivação, sobretudo pela ausência de incentivos, capacitação e adaptações funcionais. O segundo discute barreiras culturais e organizacionais que sustentam estigmas, práticas de recrutamento excludentes e ambientes pouco preparados, o que ajuda a explicar a baixa taxa de ocupação de adultos autistas (10–22%) e a permanência de desigualdades estruturais. O terceiro analisa o papel da tecnologia, da inteligência artificial e do design inclusivo como facilitadores de rotinas, comunicação e avaliação de desempenho, ampliando a autonomia e potencializando altas habilidades frequentemente presentes nesse público. O quarto aborda educação, gênero e visibilidade social, ressaltando o diagnóstico tardio em mulheres, a sobrecarga de mães atípicas e a sub-representação de docentes autistas, fatores que atravessam a trajetória profissional. Identificam-se lacunas na adaptação de processos de recrutamento, treinamento e avaliação, ainda voltados genericamente a PcD, sem considerar especificidades da neurodivergência. Conclui-se que a inclusão efetiva requer compromisso intersetorial, formação continuada de lideranças e equipes, ajustes procedimentais com métricas claras e cultura organizacional acolhedora, capaz de transformar cotas em pertencimento, desempenho e inovação.

**Palavras-Chaves:** Neurodiversidade; Inclusão laboral; Gestão de pessoas; Políticas públicas; Tecnologia assistiva.

## Inclusion of Neurodiversity in the Labor Market: A Literature Review

### ABSTRACT ou RESUMEN

This study presents a qualitative literature review, conducted on Google Scholar, with 21 articles on the labor inclusion of neurodivergent professionals in Brazil. The results were organized into four areas. The first examines legal frameworks, such as the LBI and Law No. 12,764/2012, and highlights the gap between regulatory guarantees and their implementation, mainly due to the lack of incentives, training, and functional adaptations. The second discusses cultural and organizational barriers that sustain stigmas, exclusionary recruitment practices, and unprepared environments, which help explain the low employment rate of autistic adults (10–22%) and the persistence of structural inequalities. The third analyzes the role of technology, artificial intelligence, and inclusive design as facilitators of routines, communication, and performance evaluation, increasing autonomy and enhancing the high skills often present in this population. The fourth addresses education, gender, and social visibility, highlighting late diagnosis in women, the overload of atypical mothers, and the underrepresentation of autistic teachers, factors that cut across professional trajectories. Gaps are identified in the adaptation of recruitment, training, and evaluation processes, which are still generically focused on people with disabilities, without considering the specificities of neurodiversity. It is concluded that effective inclusion requires intersectoral commitment, ongoing training of leaders and teams, and adjustments.

**Keywords:** Neurodiversity; Workplace inclusion; People management; Public policy; Assistive technology.

## 1. Introdução

Para os indivíduos, o trabalho é uma parte fundamental da vida, oferecendo tanto segurança econômica quanto um espaço para que possam contribuir com seus talentos e habilidades para a sociedade, consolidando-se em um papel social<sup>1</sup>. Estudos apontam que ter um emprego é um importante determinante da autoestima, além de estabelecer uma conexão essencial entre o indivíduo e a sociedade<sup>2</sup>.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) reforça essa perspectiva, destacando que, embora seja difícil

mensurar o impacto do trabalho na identidade pessoal, na autoestima e no reconhecimento social, especialistas em saúde mental concordam que o ambiente de trabalho exerce uma influência significativa no bem-estar mental dos indivíduos<sup>3</sup>. Segundo a OMS, o emprego proporciona estrutura temporal, contato social, esforço coletivo, propósito comum, identidade social e atividade regular, todos fatores essenciais para manter um estilo de vida saudável.

Além disso, os benefícios intangíveis, como uma maior qualidade de vida e realização pessoal, decorrentes do emprego, têm um impacto significativo<sup>4</sup>. Logo, o presente estudo tem por interesse explorar os principais benefícios que essas iniciativas trouxeram para as empresas, além dos desafios enfrentados durante sua implementação. Para tanto, pretende realizar uma revisão bibliográfica, de modo a mapear as discussões acadêmicas das ciências administrativas e conhecimentos interdisciplinares, de modo a verificar como a temática da inclusividade a profissionais neurodivergentes se dá na prática.

Consequentemente, o presente estudo se alinha a uma perspectiva da crescente importância de pesquisadores e profissionais identificarem formas de transformar práticas de emprego, tornando-as mais inclusivas para todos os indivíduos<sup>5</sup>. Assim, a justificativa deste estudo está em fomentar uma reflexão sobre a percepção de gestores sobre a inclusão de trabalhadores neurodivergentes e acerca das políticas de seleção, treinamento e avaliação de desempenho, contribuindo para a melhor aplicação dessa ferramenta nesse grupo. Grande parte das pesquisas relacionadas à inclusão concentram-se em PcD, principalmente, no tópico de recrutamento e seleção<sup>6,7</sup>.

## 2. Referencial Teórico

A Gestão de Desenvolvimento Humano (GDH) nas organizações tem se tornado um diferencial competitivo no mercado. Nesse contexto, a seleção, treinamento e avaliação do capital humano emergem como ferramentas essenciais para que as organizações conheçam e mensurem a atuação dos indivíduos, comparando o desempenho esperado com o efetivamente apresentado<sup>8,9</sup>. A seleção é um processo de captar talentos dentro e fora do ambiente organizacional, de modo a otimizar as atividades alocadas aos colaboradores da organização. O treinamento é um processo de capacitação continuada, quando os funcionários são instruídos e estimulados a aprimorar suas soft e hard skills. Já a avaliação de desempenho é um mecanismo que permite a gestão verificar o desempenho e crescimento dos seus colaboradores, promovendo motivação, qualidade, produtividade e resultados positivos no trabalho<sup>10, 11</sup>.

Dessa forma, a seleção, o treinamento e a avaliação de desempenho visam gerar benefícios que impactam o desempenho organizacional, o planejamento do GDH e a melhoria na comunicação interna. Em contrapartida, o profissional que passa por tais processos recebe feedback sobre os resultados mensurados, bem como discussões acerca de problemas, queixas e oportunidades de melhoria<sup>12</sup>.

O setor de GDH e suas práticas costumam e precisam estar alinhados ao exercício de normas propostas por órgãos reguladores<sup>13</sup> – e.g., Conselho Federal de Psicologia. Para os autores, a atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) é fundamental para estabelecer políticas organizacionais que se comprometam com mudanças necessárias na sociedade e, consequentemente, dentro das organizações – de modo que estas apresentem uma cultura que seja fidedignamente inclusiva.

Logo, fica implícito por definição que as práticas de seleção, treinamento e avaliação são intrínsecas a políticas de inclusividade que permitam a quaisquer colaboradores se sentirem acolhidos e dispor de oportunidades de melhorar no âmbito organizacional<sup>14</sup>. Por um lado, despontam estudos que se focam em compreender como os processos de GDH podem auxiliar na inclusão de Pessoas com Deficiência (PcD) visíveis ou não-visíveis<sup>15</sup>. Por outro, diversas pesquisas se interessam em compreender os esforços de gestores de pessoas para mitigar assimetrias ontológica de seus colaboradores – e.g., raça, etnia, sexualidade, gênero<sup>16</sup>.

Todavia, carece na literatura estudos que tratem da inclusão e adaptação de práticas de GDH para

peças neurodivergentes. Dentre os poucos estudos, há um enfoque em práticas administrativas ou psicossociais mais amplas, não explorando formas de aprimoramento destes colaboradores. É o caso do estudo de analisaram as experiências de teletrabalhadores neurodivergentes durante o período de trabalho remoto compulsório imposto pela pandemia<sup>17</sup>.

Tal carência acadêmica pode ser explicada por quão recente é a legislação que trata desta temática. A Lei nº 14.254, de 30 de novembro de 2021<sup>18</sup> dispõe sobre a inclusão de pessoas com dislexia ou Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) ou outro transtorno de aprendizagem em diversos contextos sociais. Embora seja considerada um significativo avanço, convém acompanhar seus desdobramentos, pois seu teor indica a necessidade de articulação multissetorial com serviços nem sempre disponíveis ou não aplicados no ambiente de trabalho de empresas público e privadas<sup>19</sup>.

Essa Lei brasileira se alinha a um movimento global, quando a partir dos anos de 2010 cresceram de maneira notáveis oportunidades de emprego para pessoas neurodiversas – um grupo que, historicamente, enfrentou taxas de desemprego e subemprego extremamente altas, alcançando entre 85% e 90%<sup>21,22</sup>. A neurodiversidade entende condições neurológicas tradicionalmente vistas como atípicas ou distúrbios diagnosticáveis, como autismo e dislexia, como variações normais da condição humana<sup>23</sup>. Defensores dessa abordagem argumentam que muitas pessoas neurodivergentes possuem talentos valiosos e são capazes de atuar de forma produtiva em organizações, mas são excluídas de oportunidades de emprego devido a processos de contratação que definem o talento de forma muito restrita. Em particular, as entrevistas de emprego tendem a ser enviesadas contra pessoas com formas atípicas de interação<sup>24</sup>.

Esse ponto de vista está alinhado com críticas anteriores às abordagens tradicionais de diversidade no emprego, que tratam a diversidade como “o problema”, em vez de reconhecerem a má gestão da diversidade como a verdadeira questão<sup>25</sup>. Assim, o presente estudo foi elaborado de modo a explorar políticas organizacionais de inclusividade como uma forma de otimizar os processos executados pelo setor de GDH. Especificamente, seu interesse é explorar tais políticas que tratam de colaboradores neurodivergentes.

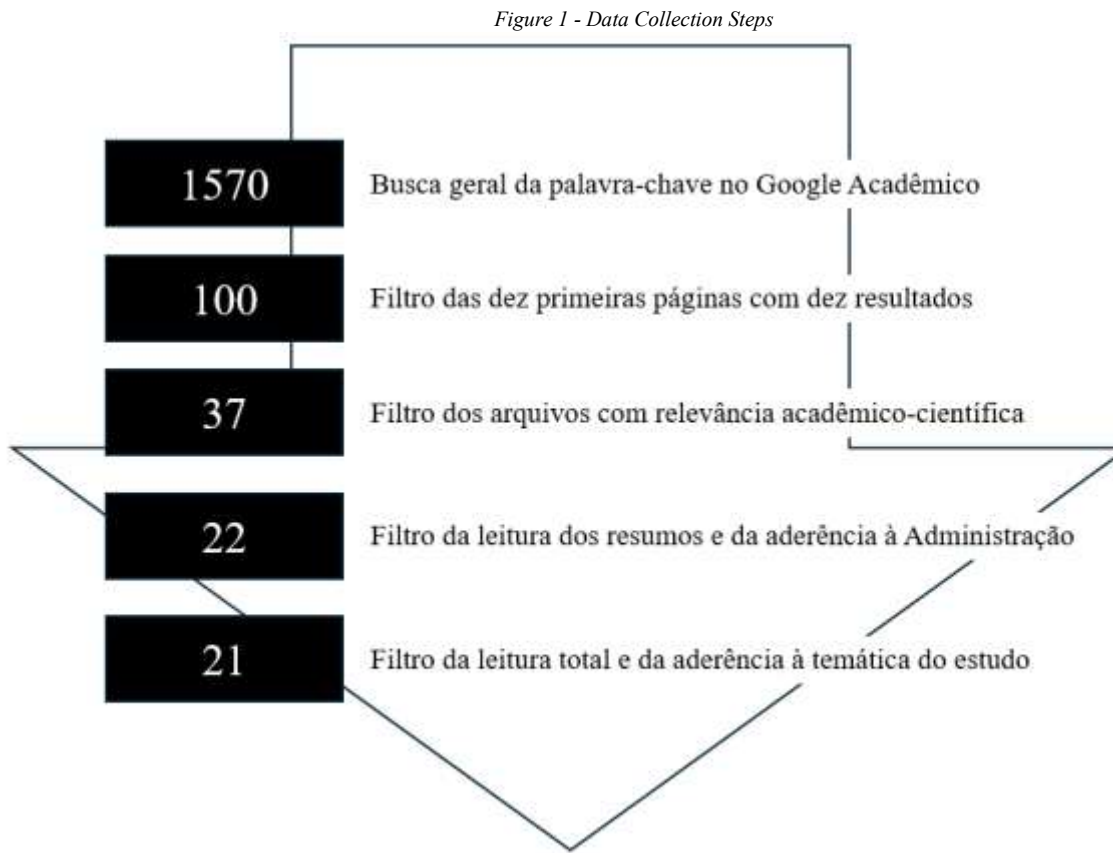
### 3. Metodologia

De modo a atender ao objetivo do presente estudo, optou-se pela adoção de uma abordagem qualitativa. Tal abordagem é definida como aquela que dá prioridade à uma atenção em demasia dada pelos pesquisadores em compreender o fenômeno investigado através de sua interpretação e possível compreensão dos significados nele dispostos. Para tanto, é fundamental que se busque priorizar leituras aprofundadas e triangulação dos resultados, quando os pesquisadores se esforçam em qualificar os achados do estudo realizado<sup>26</sup>.

Dentre as possibilidades para realizar, o presente estudo adotou a estratégia da revisão bibliográfica. Esta estratégia é apontada como uma possibilidade para pesquisadores recorrerem a construtos previamente estabelecidos na literatura, de modo a observar distinções entre fenômenos contextuais e investigações previamente realizadas. Adicionalmente, esta perspectiva é apontada como válida por reiterar a presença de uma dada temática enquanto relevante para a temática a ser explorada pelo estudo que a adota<sup>27</sup>.

Neste sentido, a plataforma Google Acadêmico foi considerada como válida para busca de uma literatura relevante para o fenômeno investigado. Esta plataforma é apontada por múltiplos estudos interdisciplinares que tem por objetivo observar como a literatura nacional e internacional tratam sobre determinada temática<sup>28</sup>.

Assim, durante o processo de Coleta de dados foi realizada através da busca por arquivos bibliográficos na plataforma supracitada através da palavra-chave “profissionais neurodivergentes”. Neste esforço, foram realizadas algumas rodadas de inclusão e exclusão dos arquivos indicados pela plataforma conforme pode ser observado na Figura 1.

**Figura 1** - Etapas de Coletas de dados

Fonte: Feito pelos Autores (2026)  
Source: Made by the Authors (2026)

Inicialmente, a plataforma Google Acadêmico indica a existência de 1570 arquivos possíveis para a palavra-chave utilizada. Todavia, considerando os critérios de exclusão – quando são desconsiderados Livros, Teses de Doutorado, Dissertações de Mestrado, trabalhos apresentados em Congressos ou Eventos Científicos, Trabalhos de Conclusão de Curso e Monografias – e inclusão – artigos científicos publicados em periódicos – de arquivos sem relevância científica-acadêmica, optou-se por avaliar todos os hiperlinks das dez primeiras páginas – considerando as 100 primeiras indicações da plataforma. Neste esforço, foram considerados válidos 37 artigos científicos. Porém, ao ler o resumo destes trabalhos, observou-se que uma parte significativa não abordava da temática a partir da área administrativa, quando o número foi reduzido para 21 artigos científicos. Todos foram, então, lidos em demasia, quando um último foi considerado como fugindo a temática. Assim, chegou-se ao número final de 21 arquivos válidos ao corpus da pesquisa que são explorados minuciosamente na seção a seguir.

#### 4. Resultados e Discussões

De modo a apresentar os resultados do presente estudo, a Tabela 1 foi elaborada, indicando cada um dos artigos científicos incluídos e os grupos de análise em que foram categorizados.

N.	AUTOR(ES)	PERIÓDICO
1	Amarante, M.; Peixoto, G.; Maia, S. (2025)	Amazônica – Revista de Psicopedagogia, Psicologia Escolar e Educação
2	Bezerra, J. (2025)	Revista OWL (Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação)
3	Benicasa, F. (2023)	Revista Acadêmica Online
4	Blunck, C.; Da Cunha Nunes, L. (2025)	Revista Visão: Gestão Organizacional
5	Casagrande, T.; Galante, L.; Da Silva, B. (2024)	Cuadernos de Educación y Desarrollo
6	Couto Gatti, G.; Ferreira, L.; Fonseca, M. (2025)	AcinnetJournal – Academic Mobility andInnovation
7	Carmo, F. et al. (2024)	Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva
8	Ferreira Beni, H. et al. (2025)	Educação em Revista
9	Gondim, A. et al. (2024)	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação
10	Kintope, L.; Souza Borges, R. (2020)	Journalof Media Critiques
11	Lima, J.; Costa, E. (2022)	E-Academica
12	Martini, S.; Secchi, R.; Sousa, L. (2025)	Revista Brasileira de Inteligência (RBI)
13	Pereira, L. et al. (2022)	Revista Científica Acertte
14	Pereira, L. et al. (2025)	Advances in Global Innovation& Technology
15	Pinto, A. (2025)	Caderno Pedagógico
16	Rosa, A.; Bucco, M. (2025)	Cadernos EBAPE
17	Rosa, P. (2024)	Revista Contraponto
18	Santos, R.; Minatel, C.; Galvão, V. (2024)	InternationalJournalofScientific Management andTourism
19	Souza, P.; Ramos, A.; Massuda, F. (2025)	Lumen et Virtus
20	Treis, P.; Pedron, A. (2023)	Humanidades & Inovação
21	Von Muhlen, A. (2024)	Interagir: Pensando a Extensão

Neste sentido, é válido destacar que cada um dos quatro grupos de análise observados após uma leitura minuciosa dos artigos está dispostos nas subseções seguintes.

#### 4.1 Políticas públicas e marcos legais da inclusão

Atualmente, é possível observar que, apesar da crescente inclusão e das políticas das empresas que buscam se adequar a profissionais diagnosticados com Transtorno do Espectro<sup>30</sup> ainda vemos algumas dificuldades no acesso desses indivíduos às organizações. “No plano jurídico normativo, a Lei nº 12.764/2012 instituiu a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com TEA, reconhecendo expressamente o direito ao trabalho e à vida independente. No entanto, a lacuna entre previsão legal e implementação prática permanece ampla. A ausência de incentivos fiscais estruturados, programas públicos de capacitação inclusiva e adaptações funcionais nas empresas reduz a eficácia da legislação e perpetua a invisibilidade desse grupo nas políticas ativas de emprego”<sup>30</sup>.

Essas dificuldades, muitas vezes, não se manifestam como uma rejeição explícita, mas sim como barreiras invisíveis e desafios estruturais que vão além da falta de oportunidades. Logo, contratar não é o suficiente para garantir inclusão, tornando a permanência e o desenvolvimento de profissionais neurodivergentes um desafio contínuo.

Há uma lacuna significativa entre a teoria e a prática<sup>31</sup>. Pois, muitas Organizações se limitam apenas em criação de vagas para cumprimento de exigências, no entanto, essa ação é insuficiente, levando em consideração um fator de extrema importância e de grandes barreiras, as adaptações culturais e estruturais que impactam diretamente na permanência e principalmente no desenvolvimento profissional de pessoas autistas, tornando o processo de inclusão ainda mais difícil. Isso deixa claro que não é apenas sobre abrir portas, mas sim, entender o que vem depois disso, promovendo um ambiente de trabalho acolhedor e funcional, trazendo segurança, confiança, liberdade e orgulho em fazer parte do processo. “[...] a política de

inclusão de pessoas com deficiência (PCD), embora importante, muitas vezes falha em reconhecer as nuances do espectro autista. [...] a falta de compreensão sobre o autismo e outras neurodivergências ainda é uma barreira significativa para a inclusão no ambiente de trabalho. [...] a política de cotas, sozinha, não aborda o capacitismo e a discriminação sistêmica enfrentados pelos autistas. [...] fornecer suporte e adaptações para que possam prosperar profissionalmente”<sup>32</sup>.

A aplicação da Lei Brasileira de Inclusão (LBI) e da Lei nº 12.764/2012. Concluindo que, ao equiparar o TEA à pessoa com deficiência, cria um marco protetivo importante. “A Lei Brasileira de Inclusão (LBI) trouxe avanços significativos para as pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA), estabelecendo direitos e garantias fundamentais. [...] A LBI assegura o acesso à educação inclusiva em todos os níveis de ensino, promovendo a autonomia e participação social das pessoas com TEA. [...] No entanto, a implementação efetiva dessas garantias enfrenta diversos obstáculos. [...] A falta de infraestrutura adequada e de profissionais capacitados nas escolas públicas dificulta a inclusão digital e educacional de alunos com necessidades especiais, incluindo aqueles com TEA”<sup>32</sup>.

O que mostra claramente que, embora a lei seja essencial, por si só, não garante inclusão, e que mudanças reais só virão com envolvimento ativo da sociedade e que a prática é totalmente diferente da teoria.

Do mesmo modo, leis que garantem o direito ao trabalho<sup>31</sup> a inclusão de pessoas autistas nas empresas ainda é limitada por barreiras culturais e estruturais. O que deixa claro que a legislação não muda a realidade, e que a verdadeira transformação só acontece de dentro para fora, quando as organizações se adaptam para receber a neurodiversidade. “[...] embora a legislação nacional garanta o direito ao trabalho às pessoas com TEA, a efetividade dessa inclusão ainda é limitada por barreiras culturais, atitudinais e estruturais (...), sendo necessária uma reconfiguração das culturas organizacionais, com investimentos em formação, acessibilidade relacional e revisão dos modelos tradicionais de recrutamento e desempenho”<sup>31</sup>.

Desse modo, compreende-se que, embora o arcabouço jurídico represente um avanço inegável na proteção e promoção dos direitos das pessoas com TEA, sua efetividade ainda depende da articulação entre o poder público, as instituições e o setor privado. As leis, por si só, não transformam realidades se não vierem acompanhadas de políticas de conscientização, capacitação e reestruturação organizacional que permitam práticas inclusivas efetivas. A inclusão verdadeira exige mais do que o cumprimento formal de cotas; requer a desconstrução de barreiras culturais, o reconhecimento das particularidades de cada indivíduo e o compromisso contínuo de construir ambientes de trabalho acessíveis, empáticos e equitativos, onde a neurodiversidade seja compreendida e valorizada como potencial humano e social.

#### *4.2 Barreiras culturais e Desafios Organizacionais*

No contexto das práticas corporativas voltadas à inclusão, destaca-se a importância de compreender que a adaptação deve partir das próprias organizações, e não apenas dos indivíduos, exigindo transformações estruturais e culturais para acolher de forma efetiva a diversidade<sup>32</sup> defendem que a verdadeira inclusão exige uma preparação contínua das empresas, posicionando a mudança como um processo interno e a verdadeira inclusão de pessoas com TEA, “uma empresa que é realmente inclusiva reforça o trabalho em equipe, pois ela vai além do recrutamento e seleção, visto que a inclusão requer planejamento para um programa que atinja com funcionalidade os processos de gestão de pessoas”<sup>32</sup> e por isso, acredita-se que as empresas precisam de uma preparação contínua para realmente acolher essa diversidade, entender que existem limitações individuais, pois, não são as pessoas com deficiência que precisam se adaptar a empresa, e sim, a empresa precisa se adaptar as necessidades dos profissionais, além disso, não é preciso falhar para pensar em capacitar seus colaboradores.

Essa visão ampliada, há um desafio é ainda maior, é preciso que uma mudança venha, sobretudo, das

peças, e de como a sociedade se comporta, e não apenas de questões estruturais, sabendo que a inserção, por si só, não garante o desenvolvimento pleno<sup>33</sup>. “a verdadeira inclusão depende de uma conscientização mais ampla e de uma mudança cultural nas empresas, para que a inclusão seja vista como algo natural e não apenas uma obrigação legal”<sup>33</sup>, e para que isso aconteça, é fundamental que as organizações se preparem para criar um ambiente onde a cultura, a liderança e os comportamentos internos estejam alinhados com as necessidades desses profissionais.

A exclusão é ainda mais severa para pessoas com TEA em comparação a outras condições, alertam “O acesso e permanência no mercado de trabalho são aspectos ainda desafiadores para a pessoa com Transtorno do Espectro Autista (TEA). [...] pessoas no espectro autista encontram mais dificuldades ao entrar no mercado de trabalho quando comparado com outros tipos de deficiência, sendo suas potencialidades desconhecidas ou desacreditadas pela sociedade em geral e pelas empresas”<sup>34</sup>.

O capacitismo e a descrença nas potencialidades dessas pessoas criam um cenário de duplo desafio “no bojo da equiparação e acesso aos benefícios, decorre também a visão negativa da deficiência, ou seja, o capacitismo e o olhar neurotípico”<sup>34</sup>. Além de garantir acesso ao emprego, é essencial a sua permanência e crescimento profissional.

De maneira complementar, a negligência do tema que “pode ser atribuída à carência de conhecimento por parte das organizações quanto à criação de ambientes de trabalho inclusivos para indivíduos neurodivergentes”<sup>35</sup>. Os dados são alarmantes:<sup>30</sup> a taxa de ocupação para autistas no Brasil gira em torno de apenas 10% a 22%, contrariando argumentos superficiais que atribua o desemprego à falta de qualificação e aponta para um problema estrutural da empregabilidade de pessoas autistas no Brasil. Isso mostra que a inclusão não se resume à falta de qualificação, já que os números desmentem qualquer discurso que atribua o desemprego à falta de qualificação, e que há um problema estrutural mais amplo.

Ainda sobre tais limitações, a inclusão corporativa de indivíduos autistas ainda enfrenta barreiras significativas, apesar da crescente visibilidade do conceito de neurodiversidade. “A neurodiversidade ganhou notoriedade com a socióloga Judy Singer, no término do século XX [...]. Vale ressaltar que no Brasil o assunto é pouco discutido e merece ser explorados para diminuir as lacunas existentes sobre a gestão do autismo no mercado de trabalho”<sup>36</sup> Eles defendem a ideia de que a neurodiversidade deve ser compreendida e respeitada como uma variação natural da condição humana, da mesma forma que outras diversidades como religião, gênero e etnia.

Além disso, em suas pesquisas<sup>37</sup> um assunto crucial e negligenciado relacionado ao impacto do capacitismo nas vivências afetivas e sexuais de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA). A infantilização, a negação da sexualidade e a suposição de incapacidade para estabelecer vínculos afetivos contribuem para a marginalização dessas pessoas, afetando sua autoestima, autonomia e direito à expressão afetivo-sexual. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo investigar os efeitos do capacitismo nas vivências afetivas e sexuais de pessoas com TEA, com foco na análise dos mitos e preconceitos que sustentam tais atitudes discriminatórias<sup>37</sup>.

Mostrando que o preconceito afeta o indivíduo como um todo, principalmente a sua intimidade, infantilizando as necessidades básicas de qualquer ser humano. Ainda que, a desinformação contribua para deixar essas pessoas ainda mais vulneráveis a riscos, além de dificultar a construção de vínculos<sup>37</sup>. Com base nisso, fica claro o quão importante é, falar sobre todos os aspectos da vida, inclusive sobre a diversidade de gênero e orientação sexual no espectro, assuntos que ainda são silenciados pela população de forma geral por fatores como o desconhecimento e até preconceito, impondo a essas pessoas a incapacidade de relacionamento e envolvimento emocional efetivo e sexual, assim como é uma situação temerosa para família principalmente em Autismo a partir do nível de suporte 2.

Outrossim<sup>38</sup>, apontam para um desafio maior: o desconhecimento sobre a neurodivergência, que vem sendo um problema generalizado na sociedade, dificultando a criação de políticas inclusivas “A pesquisa também aponta que o desconhecimento sobre a neurodivergência é um problema generalizado na sociedade,

difícultando a criação de políticas inclusivas”<sup>38</sup>. A visão ampla e a conexão do problema com o contexto social reforçam a necessidade de que as empresas não atuem de forma isolada, mas sim como parte de um esforço coletivo para educar e promover uma mudança cultural mais profunda.

Mais do que políticas e cotas, é necessário um processo contínuo de conscientização e transformação interna nas empresas, que envolva líderes, gestores e colaboradores. A mudança cultural proposta pelos autores vai além da adaptação física dos espaços, exigindo uma revisão das práticas, das mentalidades e das relações interpessoais. O preconceito, o capacitismo e a falta de preparo institucional perpetuam a exclusão e impedem que as potencialidades dos profissionais autistas sejam reconhecidas e valorizadas. Portanto, a inclusão verdadeira só será alcançada quando a neurodiversidade for compreendida como parte integrante da natureza humana e as organizações se comprometerem a transformar seus ambientes em espaços de acolhimento, equidade e respeito às diferenças.

### 4.3 Neurodiversidade, Tecnologia e Inovação

Couto Gatti, Ferreira & Fonseca (2025) exploram possibilidades de trazer ideias inovadoras no ambiente de trabalho de forma que venha a agregar, como por exemplo, inserindo os indivíduos neurodivergentes em setores de tecnologia, garantindo cada vez mais inclusão para profissionais autistas no setor de TI. O estudo propõe o uso de inteligência artificial para estruturar e inovar ambiente de trabalho, fazendo uso da tecnologia como uma ferramenta fundamental para que pessoas neurodivergentes, visando também suas altas habilidades associadas as áreas de tecnologia, facilitando inclusão e manutenção no mercado de trabalho de forma que maximize seu potencial além da expectativa de crescimento.

Dessa forma, os autores<sup>39</sup> trazem uma reflexão profunda sobre o uso da tecnologia e da inteligência artificial como ferramentas de inclusão para pessoas autistas no setor de Tecnologia da Informação. Os autores afirmam que “As tecnologias assistivas e a inteligência artificial são analisadas por sua capacidade de personalizar os ambientes de trabalho e ajudar indivíduos neurodivergentes a maximizar suas contribuições.”<sup>40</sup>, defendendo que o design inclusivo e a liderança comprometida são essenciais para criar ambientes que acolham e promovam o talento dos autistas

Os benefícios não se limitam às pessoas com TEA, mas se estendem também às empresas que optam por contratá-los. Conforme Smith *et al.* (1995), as empresas ganham ao contratarem pessoas que apresentam um bom engajamento organizacional, pois se adaptam a trabalhar em ambientes com pouca interação, conseguem executar tarefas repetitivas ou que exijam concentração e atenção a detalhes. Além dessas características, Leopoldino (2015) ressalta que pessoas com TEA possuem maior facilidade em seguir regras, preferem ambientes visualmente organizados, possuem menor taxa de atrasos e menor demora nas pausas de trabalho, assim como, podem possuir conhecimento aprofundado em áreas pelas quais tenham um interesse especial<sup>41</sup>.

Ademais, a invisibilidade de traços menos evidentes em adultos com TEA e TDAH. Essas lacunas decorrem, em grande parte, do desconhecimento institucional sobre a complexidade que envolve os conceitos de neurodiversidade e neurodivergência, bem como da ausência, ou ineficácia, de políticas públicas capazes de reduzir e mitigar os efeitos desse desconhecimento.<sup>42</sup>

É notável a falta de estrutura e preparação, cujas situações são muitas vezes mascaradas, as lutas em varas judiciais por garantia de direitos e cumprimento das obrigações Governamentais dificultando cada vez mais o processo de inclusão e desenvolvimento pessoal, trazendo consequências em sua vida adulta<sup>42</sup>. Isso só reforça a urgência de uma mudança cultural e sistêmica a fim de mitigar tais lacunas.

Assim, observa-se que a tecnologia, aliada à compreensão da neurodiversidade, representa um dos caminhos mais promissores para a inclusão efetiva de pessoas com TEA no mercado de trabalho. A utilização de ferramentas digitais, inteligência artificial e design inclusivo permite não apenas adaptar os ambientes, mas potencializar as habilidades e interesses específicos desses profissionais, gerando benefícios



mútuos para indivíduos e organizações. Contudo, como apontam os autores, a inovação tecnológica só alcançará seu pleno potencial quando vier acompanhada de uma mudança institucional e cultural capaz de reconhecer e acolher as diferenças. A ausência de políticas eficazes e o desconhecimento sobre as nuances da neurodivergência ainda perpetuam desigualdades e invisibilidade, especialmente entre adultos com TEA e TDAH. Assim, é imprescindível que o avanço tecnológico caminhe junto com o compromisso social e humano, assegurando espaços de trabalho acessíveis, empáticos e equitativos.

#### *4.4 Educação, Gênero e Visibilidade Social*

No campo das discussões sobre gênero e neurodiversidade, emerge uma perspectiva relevante que amplia o entendimento sobre as diferentes experiências dentro do espectro autista. Para Rosa (2024) sinaliza uma mudança de paradigma. A autora demonstra que os avanços na compreensão do TEA são cada vez mais impulsionados. A autora reforça essa ideia ao identificar como questões de gênero e representações sociais impactam a construção da juventude de mulheres autistas, um grupo que historicamente enfrenta desafios para obter um diagnóstico.

O diagnóstico tardio do autismo em mulheres<sup>43</sup> constitui um desafio relevante, pois os sinais e sintomas frequentemente são mascarados ou interpretados de forma equivocada devido a estereótipos de gênero e expectativas sociais. As mulheres tendem a desenvolver estratégias de camuflagem para se ajustar aos padrões esperados, o que pode levar a diagnósticos incorretos, como ansiedade ou depressão, e atrasar o acesso ao suporte adequado, comprometendo o desenvolvimento de habilidades sociais e emocionais essenciais.

O conceito de maternidade atípica<sup>44</sup> é explorado em sua definição, alcance e limitações, tanto na literatura científica quanto em meios digitais amplamente acessados. A expressão é frequentemente adotada por mães que lutam pelos direitos de seus filhos com desenvolvimento atípico e por ativistas que utilizam as redes sociais e plataformas online para fortalecer esse movimento. Nesse contexto, o ativismo da maternidade atípica configura-se como uma forma de defesa e promoção da inclusão, transformando o ambiente digital em espaço de disseminação de conhecimento, empoderamento e expressão dos direitos e vivências dessas mães.

Por consequência a sobrecarga física e emocional que as mães de filhos neurodivergentes enfrentam diariamente<sup>45</sup>. Sob outro viés, apesar do avanço na discussão sobre a inclusão de alunos autistas, a realidade dos professores autistas ainda é pouco discutida<sup>46</sup>. Isso mostra como a inclusão na educação é uma via de mão dupla e que precisa ser expandida para além dos estudantes. A análise das fontes revela múltiplos desafios enfrentados por docentes autistas no contexto escolar, abrangendo barreiras estruturais, institucionais e culturais que dificultam sua inclusão plena. Apesar de o discurso sobre inclusão estar amplamente disseminado nas escolas, a prática ainda se mostra incipiente quando se trata da efetiva inserção de profissionais neurodivergentes no corpo docente<sup>46</sup>.

A autora revela ainda que, os ambientes escolares ainda carecem de práticas efetivas de acolhimento e que a falta de protocolos e o desconhecimento das equipes gestoras criam obstáculos invisíveis para esses profissionais<sup>46</sup>. Por outro lado, o estudo também mostra que o apoio e a escuta ativa são cruciais, e a presença de docentes autistas enriquece o ambiente escolar, provando que a verdadeira inclusão exige mais do que acessibilidade, requer o reconhecimento da diversidade como um valor educativo fundamental.

Acerca dessa lógica<sup>47</sup> a presença de professores com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no ensino superior ainda é um tabu, e que, a neurodiversidade no ambiente acadêmico não pode ser discutida apenas sob a ótica dos alunos, pois é fundamental incluir a experiência dos docentes autistas. A sociedade tem avançado significativamente na forma de lidar com as diferenças, valorizando mais a individualidade e promovendo inclusão racial, de gênero e de pessoas com deficiência por meio de políticas públicas que ampliam a equidade. Esses movimentos também se refletem no campo científico, onde a participação

feminina aumentou cerca de 30% nas últimas duas décadas, embora ainda persistam desafios importantes para alcançar a equidade nas carreiras acadêmicas e científicas<sup>47</sup>.

A visibilidade e o compartilhamento de suas vivências são passos cruciais para a inclusão<sup>47</sup>. Em suma, a criação de um projeto focado em neurodiversidade, demonstra que iniciativas internas são essenciais para transformar o ambiente universitário em um espaço mais acolhedor e inclusivo para todos.

Por fim, a inclusão de pessoas com autismo no turismo<sup>48</sup> vai muito além da acessibilidade física, mostrando que o problema, na verdade, é a falta de uma acessibilidade atitudinal, pois são pessoas que não estão preparadas para receber a neurodiversidade. O artigo afirma exatamente que o verdadeiro desafio está em aspectos como a percepção de ruídos e luminosidade, e na necessidade de capacitação dos profissionais para entenderem o autismo e evitarem termos discriminatórios.

As discussões sobre educação, gênero e visibilidade social revelam que a inclusão de pessoas com TEA ultrapassa o campo profissional, alcançando dimensões afetivas, familiares e acadêmicas que refletem diretamente na construção de uma sociedade mais justa. A partir das análises<sup>43,44, 46, 47</sup>, percebe-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido para garantir o reconhecimento e a valorização das múltiplas identidades neurodivergentes, especialmente no que se refere às mulheres autistas, mães atípicas e docentes. A superação do capacitismo, do silêncio institucional e das barreiras atitudinais exige políticas públicas eficazes, ações formativas e o fortalecimento de espaços de escuta e representatividade. Somente assim será possível promover uma inclusão que vá além da adaptação, consolidando uma cultura social e educacional baseada no respeito, na empatia e na valorização da diversidade humana.

## 5. Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo observar os desafios e benefícios da inclusão dos profissionais neurodivergentes em situações de labor, por meio da revisão bibliográfica de estudos que norteiam discussões de mesmo tema nas ciências administrativas. Com uma abordagem qualitativa, foi possível à pesquisa verificar como a inclusão se apresenta na prática, aos profissionais neurodivergentes e contribuir com uma reflexão sobre como estão sendo conduzidos os processos seletivos, treinamentos e avaliações de desempenho para estes profissionais.

A análise dos 21 artigos, mostrou que embora o trabalho seja imprescindível para a autoestima e satisfação pessoal, e que este ofereça qualidade de vida, a inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho brasileiro ainda enfrenta barreiras culturais e estruturais.

Observou-se na legislação grande avanço para os direitos das pessoas com neurodivergências, porém, tem-se uma lacuna significativa entre a lei e a prática. As políticas de cotas não são suficientes e a inclusão de fato, exige uma desconstrução cultural profunda, conscientização e reestruturação organizacional.

Um dos destaques encontrados neste estudo, faz referência às dimensões dos desafios organizacionais e culturais. As taxas de ocupação dos autistas adultos são baixas e variam entre 10% e 20%, o que indica um grave problema estrutural de empregabilidade e nos mostra que o principal problema não é a qualificação do empregado e sim estigmas sociais e barreiras institucionais. Logo, podemos entender que a diversidade em si não é um problema, o problema está na forma como é abordada e gerida nas corporações. A verdadeira inclusão precisa partir das organizações, exigindo adaptações contínuas para que o ambiente de trabalho possa ser moldado conforme as necessidades dos profissionais neurodivergentes.

Também conseguimos evidenciar a ausência de literatura e estudos na área, que falem sobre a adaptação nas práticas de recrutamento, seleção e treinamento para colaboradores neurodivergentes. Ainda que as adaptações em processos seletivos aconteçam, estas são voltadas a pessoas com deficiência (PCD) em geral e ocorrem durante os processos seletivos sendo por vezes deixadas de lado durante avaliações de desempenho e treinamentos.

Nesse contexto, a tecnologia surge como forte aliada à inclusão efetiva, o uso de inteligências artificiais (IA), automações e tecnologias assistivas, agregadas ao designe inclusivo, pode proporcionar um ambiente de trabalho acolhedor, o qual potencialize altas habilidades em profissionais neurodivergentes. Contudo, o sucesso das ferramentas tecnológicas depende da cultura organizacional pois para acolher as nuances da neurodivergência e reconhecer traços menos evidentes é necessário um ambiente inclusivo.

Por fim, o estudo nos mostra que o tema da neurodiversidade sai do ambiente corporativo e alcança dimensões sociais, evidenciando sobre os desafios enfrentados por mães atípicas, o diagnóstico tardio de mulheres autistas e as dificuldades enfrentadas por professores autistas em ambientes acadêmicos e escolares. É necessário um esforço coletivo para que haja uma mudança cultural efetiva.

Sugere-se para futuras pesquisas, que sejam feitos estudos de campo sobre a percepção de colaboradores acerca da necessidade de ferramentas adaptativas nos processos de recrutamento, seleção e treinamentos para profissionais neurodivergentes. É importante também que mais pesquisas sejam feitas e que estas abranjam outros tipos de neurodivergências além do TEA, como por exemplo, TDAH, TOD e Síndrome de Tourette. Somente com pesquisas contínuas a neurodiversidade será entendida como potencial humano, promovendo a inclusão e respeito a esses profissionais.

## 6. Referências

1. Saleh M, Bruyere S. Leveraging employer practices in global regulatory frameworks to improve employment outcomes for people with disabilities. *Soc Inclusion*. 2018;6(1):18–28.
2. Doyle C, Kavanagh P, Metcalfe O, Lavin T. Health impacts of employment: a review. Dublin: Institute of Public Health in Ireland; 2005.
3. Harnois G, Gabriel P. Mental health and work: impact, issues and good practices. Geneva: World Health Organization; 2000.
4. Flower RL, Hedley D, Spoor JR, Dissanayake C. An alternative pathway to employment for autistic job-seekers: a case study. *J Voc Educ Train*. 2019;71:407–428.
5. Härtel CEJ, Ashkanasy NM. Healthy human cultures as positive work environments. In: Ashkanasy NM, Wilderom CPM, Peterson MF, editors. *The handbook of organizational culture and climate*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage; 2011. p. 85–100.
6. Salgueiro MAT, Leite NRP, Pereira RL, Viegaz OE, Santana K. O papel da gestão de pessoas na inserção e manutenção de pessoas com deficiência nas organizações. *Rev Adm UFSM*. 2014;7(4):549–569.
7. Miranda AV, Carvalho JLF. Inclusão profissional de pessoas com deficiências: políticas e práticas adotadas por empresas de óleo e gás do RJ. *REGE*. 2016;23(3):186–196.
8. Da Silva Theodoro FM, De Queiroz Coleman SM. Educação cooperativista e gestão estratégica: o caso da COOASGO. *Rev Gest Organ Coop*. 2022;9(17):e11.
9. Lima BHD, Felipi E, Magro MLPD, Stürmer A, Menezes MN. Efeitos terapêuticos da psicoterapia de grupo de abordagem psicanalítica. *Psicol Clín*. 2023;35(1):129–151.
10. Borges-Andrade JE, Pagotto CDP. O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. *Psicol Teor Pesq*. 2010;26:37–50.
11. Demo G, Fogaça N, Costa AC. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. *Cad EBAPE.BR*. 2018;16(2):250–263.
12. Trottmann P, Tibério AA. Inovação na política de avaliação de desempenho na Prefeitura de São Paulo e seus desafios. *Rev Eletr Gest Serv*. 2012;3(1):453–473.
13. Camargo ML, Goulart E, Leite LP. O psicólogo e a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho. *Psicol Cienc Prof*. 2017;37:799–814.

14. Maia AMC, Carvalho-Freitas MN. O trabalhador com deficiência na organização. *REAd Rev Eletr Adm.* 2015;21:689–718.
15. Da Silva AGC, Helal DH. Avaliação de desempenho: percepção de pessoas com e sem deficiência. *Desenvolve Rev Gest Unilasalle.* 2018;7(1):25–38.
16. De Campos JGF, De Vasconcellos EPG, Kruglianskas G. Inovação na política de avaliação de desempenho na Prefeitura de São Paulo. *Rev Eletr Gest Serv.* 2012;3(1):453–473.
17. Szulc JM, McGregor FL, Cakir E. Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR. *Pers Rev.* 2023;52(6):1677–1696.
18. Brasil. Lei nº 14.254, de 30 de novembro de 2021. Dispõe sobre o acompanhamento integral para educandos com dislexia ou TDAH. *Diário Oficial da União.* 2021.
19. Roux AM, Shattuck PT, Rast JE, Rava JA, Anderson KA. National autism indicators report: transition into young adulthood. Philadelphia (PA): Drexel University; 2015.
20. Taylor JL, Seltzer MM. Employment and post-secondary educational activities for young adults with autism spectrum disorders. *J Autism Dev Disord.* 2011;41(5):566–574.
21. Jaarsma P, Welin S. Autism as a natural human variation: reflections on neurodiversity claims. *Health Care Anal.* 2012;20(1):20–30.
22. Robison JE. What is neurodiversity? *Psychol Today.* 2013. Disponível em: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/my-life-aspergers/201310/what-is-neurodiversity>
23. Härtel CEJ, Fujimoto Y. Diversity is not the problem – openness to perceived dissimilarity is. *J Manag Organ.* 2000;6(1):14–27.
24. Creswell JW. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa.* 3ª ed. Porto Alegre: Penso; 2014.
25. Soares SV, Picolli IRA, Casagrande JL. Pesquisa bibliográfica, bibliométrica e ensaio teórico em administração e contabilidade. *Adm Ens Pesq.* 2018;19(2):308–339.
26. Resende SAL, Correia PMAR, Lunardi FC. A modernização da administração pela lente do Google Scholar. *Eur J Appl Bus Manag.* 2022;8(4):126–140.
27. Souza P, Ramos A, Massuda F. Empregabilidade de adultos autistas no Brasil: evidências do censo 2022 e desigualdades estruturais. *Lumen et Virtus.* 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/6972>
28. Treis P, Pedron A. A percepção dos autistas sobre a inclusão no mercado de trabalho brasileiro. *Rev Human Inov.* 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/9762>
29. Gondim A, et al. A interseção entre autismo e a Lei Brasileira de Inclusão. *Rev Ibero-Am Hum Ciênc Educ.* 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17603>
30. Pinto A. Inclusão de pessoas com TEA nas empresas: desafios, potencialidades e acessibilidade organizacional. *Cad Pedagógico.* 2025. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/18217>
31. Pereira L, et al. A inserção e o desenvolvimento de pessoas com TEA no ambiente organizacional. *Rev Cient Acertte.* 2022. Disponível em: <https://www.acertte.org/acertte/article/view/75>
32. Blunck C, Nunes LC. Pessoas com deficiência no mundo do trabalho: a percepção de pessoas incluídas. *Rev Visão Gest Organ.* 2025. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3753>
33. Casagrande T, Galante L, Da Silva B. Percepção de um indivíduo com diagnóstico tardio de TEA sobre ingresso e permanência no trabalho. *Cuad Educ Desarro.* 2024. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/3420>
34. Rosa A, Bucco M. Neurodiversidade: expandindo as fronteiras da diversidade, equidade e inclusão nas organizações. *Cad EBAPE.BR.* 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/vYvmwrCmVpDjM9pPXkdJ5HM/>

35. Lima J, Costa E. O desafio da gestão na inclusão da neurodiversidade em pessoas com TEA. *E-Acadêmica*. 2022. Disponível em: <https://www.eacademica.org/eacademica/article/view/346>
36. Amarante M, Peixoto G, Maia S. O impacto do capacitismo nas relações afetivas e sexuais de indivíduos com autismo: uma revisão crítica de literatura. *Amazonica – Rev Psicopedag Psicol Escolar Educ*. 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/amazonica/article/download/18185/11277/48312>
37. Pereira L, et al. Desafios e perspectivas dos profissionais neurodivergentes no mercado de trabalho. *Adv Glob Innov Technol*. 2025. Disponível em: <http://revista.fateczl.edu.br/index.php/git/article/view/289>
38. Martini S, Secchi R, Sousa L. Formalizando a inclusão da neurodiversidade na inteligência e defesa nacional do Brasil. *Rev Bras Inteligência*. 2025. Disponível em: <https://rbi.abin.gov.br/RBI/article/view/260>
39. Couto Gatti G, Ferreira L, Fonseca M. Modelo de mudança de design inclusivo: estratégias para ter mais autistas no setor de TI. *Acinnet J Acad Mobility Innov*. 2025. Disponível em: <https://ojs.periodicos.unis.edu.br/acinnet/article/view/970>
40. Carmo F, et al. Ensino de habilidades necessárias em empregos para adolescentes e adultos com TEA: revisão sistemática da literatura. *Rev Bras Ter Comport Cogn*. 2024. Disponível em: <https://www.rbtcc.com.br/RBTCC/article/view/1859>
41. Ferreira Beni H, et al. Neurodiversidade e traços neurodivergentes não evidentes: boas práticas institucionais e modelo de inclusão. *Educ Rev*. 2025. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/12091>
42. Rosa P. Mulheres autistas e diagnóstico tardio. *Rev Contraponto*. 2024. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/contraponto/article/view/143784>
43. Benicasa F. Maternidade atípica: termo e conceito. *Rev Acad Online*. 2023. Disponível em: <https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/299>
44. Kintope L, Souza Borges R. Empoderando mães atípicas: importância da autoestima na maternidade atípica. *J Media Critiques*. 2020. Disponível em: <https://www.journalmediacritiques.com/index.php/jmc/article/view/28>
45. Bezerra J. Desafios e estratégias para docentes autistas: análise das necessidades e oportunidades em ambientes educacionais inclusivos. *Rev OWL*. 2025. Disponível em: <https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/388>
46. Von Mühlen A. Relato de experiência: professora universitária autista nas engenharias e o projeto de extensão sobre neurodiversidade. *Interagir Pens Extensão*. 2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/interagir/article/view/82846>
47. Santos R, Minatel C, Galvão V. Autismo e inclusão: panorama das medidas necessárias para acessibilidade no meio hoteleiro. *Int J Sci Manag Tour*. 2024. Disponível em: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/741>