PESSOAS NEURODIVERGENTES NO MERCADO DE TRABALHO: BARREIRAS E PRÁTICAS DE INCLUSÃO

João Gabriel de Oliveira Vadô, Lavínia Guimarães Emiliano, Melissa Salviano Pessoa Simões, Bruno Michel Pera.

Instituto Educacional Ribeiro Goulart – Escola Máximu's, Rua Isaac Newton, 37, Jardim Oriental – 12236-240 – São José dos Campos-SP, Brasil, jgov.joao10@gmail.com, laviniaguimaraesemiliano@gmail.com, melissasalviano.pessoa@gmail.com, brunomichel00@gmail.com.

Resumo

A inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho vai além da contratação, envolvendo também permanência, comunicação, desenvolvimento profissional e adaptações razoáveis. O artigo analisou os principais desafios e práticas que contribuem para ambientes de trabalho mais inclusivos. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica narrativa e qualitativa, considerando estudos e legislações brasileiras publicados entre 2012 e 2025. Os resultados mostram que processos seletivos rígidos, excesso de estímulos sensoriais, instruções pouco claras, estigma e falta de apoio podem dificultar a inclusão. Em contrapartida, uma comunicação clara, avaliações baseadas nas competências, flexibilidade e adaptações no ambiente favorecem a participação dos profissionais. Destaca-se ainda que pessoas neurodivergentes possuem necessidades e características diferentes, não sendo adequado atribuir habilidades universais a todos. Portanto, a inclusão efetiva depende de políticas institucionais, adaptações individualizadas e acompanhamento contínuo, valorizando o profissional como indivíduo e não apenas pelo seu diagnóstico.

Palavras-chave: Neurodiversidade. Inclusão profissional. Acessibilidade. Gestão de pessoas. Trabalho.

Área do Conhecimento: Técnico.

Introdução

Neurodiversidade é um conceito que reconhece a variação neurológica como parte da diversidade humana. No campo do trabalho, o termo costuma abranger pessoas autistas, com transtorno de déficit de atenção e hiperatividade, dislexia, dispraxia e outras condições, embora não exista consenso absoluto sobre os limites dessa classificação. Doyle (2020) propõe uma compreensão biopsicossocial, na qual o desempenho profissional resulta da interação entre características individuais, tarefas, relações e condições do ambiente, e não apenas de um diagnóstico.

Essa perspectiva evita dois equívocos: interpretar toda diferença como incapacidade ou apresentar a neurodivergência como vantagem automática. A revisão sistemática de Bury et al. (2020), centrada no autismo, encontrou evidências ainda insuficientes para afirmar um desempenho superior generalizado e recomendou considerar as diferenças individuais. Portanto, possíveis competências, como atenção a detalhes ou persistência em determinadas tarefas, não devem ser transformadas em estereótipos aplicados a todos os profissionais.

No Brasil, a Lei nº 12.764/2012 considera a pessoa com transtorno do espectro autista pessoa com deficiência para todos os efeitos legais. A Lei Brasileira de Inclusão assegura o direito ao trabalho em ambiente acessível e inclusivo e proíbe discriminação nas etapas de recrutamento, contratação, permanência e ascensão profissional (Brasil, 2015). Mais recentemente, a Lei nº 14.992/2024 estabeleceu medidas para favorecer a inserção de pessoas autistas por meio do Sistema Nacional de Emprego. Essas normas não eliminam, por si, barreiras organizacionais, mas definem responsabilidades e instrumentos de inclusão.

Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é analisar, por meio de revisão bibliográfica, as principais barreiras enfrentadas por pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho e sistematizar práticas que possam orientar recrutamento, gestão e permanência profissional de forma mais inclusiva.

Metodologia

O estudo caracteriza-se como revisão bibliográfica narrativa, de abordagem qualitativa e finalidade exploratória. Foram examinados artigos científicos, trabalhos acadêmicos e normas brasileiras relacionados à neurodiversidade, ao emprego, às adaptações no trabalho e à inclusão organizacional. O conjunto final reuniu nove documentos publicados entre 2012 e 2025, selecionados pela relação direta com o objetivo da pesquisa, através identificação de autoria e por disponibilidade de dados editoriais ou fonte oficial.

A leitura foi organizada em quatro eixos: barreiras no recrutamento e na seleção; condições ambientais e comunicacionais; permanência, desenvolvimento e divulgação da condição; e práticas de gestão e proteção de direitos. Os achados convergentes foram reunidos em síntese temática e comparados à legislação brasileira. Por utilizar exclusivamente documentos de acesso público, a pesquisa não envolveu entrevistas, questionários, observações ou coleta de dados pessoais e, portanto, não demandou apreciação por Comitê de Ética em Pesquisa.

Resultados

A literatura indica que as barreiras podem aparecer antes do ingresso e permanecer durante toda a trajetória profissional. Entrevistas baseadas em comunicação implícita, avaliação excessiva do contato visual ou de respostas sociais e pouca flexibilidade na demonstração das competências podem excluir candidatos qualificados. Após a contratação, ruído, iluminação, mudanças inesperadas, instruções vagas e ausência de feedback objetivo podem aumentar o esforço de adaptação (Doyle, 2020; Pereira et al., 2025).

Tabela 1 – Principais barreiras à inclusão profissional identificadas na literatura.

Dimensão	Síntese da barreira	Referências
Recrutamento	Entrevistas padronizadas podem valorizar sinais sociais pouco relacionados às tarefas e restringir outras formas de demonstrar competência.	Pereira et al. (2025); Pinho (2024)
Ambiente	Sobrecarga sensorial, interrupções e mudanças sem aviso podem dificultar concentração, organização e bem-estar.	Doyle (2020); Pinho (2024)
Comunicação	Instruções implícitas, feedback ambíguo e expectativas não registradas aumentam a possibilidade de mal-entendidos.	Doyle (2020); Faria et al. (2024)
Divulgação	Informar a condição pode facilitar adaptações, mas também expor o trabalhador a estigma ou discriminação.	Lindsay et al. (2021)
Permanência	Falta de apoio individualizado, liderança preparada e oportunidades de desenvolvimento favorece subutilização e desligamento.	Faria et al. (2024); Pereira et al. (2025)

Fonte: elaboração dos autores com base em Doyle (2020), Faria et al. (2024), Lindsay et al. (2021), Pereira et al. (2025) e Pinho (2024).

A divulgação do diagnóstico ou da condição merece atenção especial. Lindsay et al. (2021) observaram que a divulgação pode ampliar aceitação, conscientização e acesso a adaptações, mas também pode produzir estigma e discriminação. Assim, a decisão deve ser voluntária, informada e protegida por confidencialidade. Uma organização inclusiva deve acolher necessidades funcionais e avaliar ajustes razoáveis sem exigir que o trabalhador exponha informações além das necessárias.

Discussão

Os achados mostram que inclusão não corresponde apenas à abertura de vagas. Contratar sem revisar a comunicação, o ambiente, as formas de supervisão e os critérios de desempenho pode manter barreiras sob uma aparência de diversidade. A Lei Brasileira de Inclusão reforça essa compreensão ao exigir igualdade de oportunidades, ambiente acessível e adaptações razoáveis (Brasil, 2015). No caso do autismo, a legislação também estimula a inserção profissional e a intermediação de vagas (Brasil, 2012; 2024).

Práticas neuro inclusivas devem ser flexíveis e individualizadas. A mesma medida pode beneficiar uma pessoa e não ser necessária para outra. Em vez de presumir limitações ou talentos a partir do diagnóstico, gestores devem perguntar quais condições favorecem a execução das tarefas, registrar os ajustes acordados e reavaliá-los periodicamente. Essa abordagem aproxima o trabalho das demandas reais da função e reduz a dependência de estereótipos (Bury et al., 2020; Doyle, 2020).

Tabela 2 – Práticas organizacionais para ambientes de trabalho neuro inclusivos.

Etapa	Prática recomendada	Referências
Seleção	Descrever etapas e critérios, oferecer instruções objetivas e permitir formas alternativas de demonstrar competências relevantes para a função.	Doyle (2020); Pereira et al. (2025)
Integração	Apresentar rotinas, responsabilidades e canais de apoio; disponibilizar orientação inicial e acompanhamento definido.	Faria et al. (2024); Pinho (2024)
Ambiente	Avaliar ruído, iluminação, interrupções, organização do posto e flexibilidade de horário ou local, conforme a necessidade individual.	Doyle (2020); Lindsay et al. (2021)
Gestão	Usar comunicação direta, feedback específico, prioridades registradas e antecedência para mudanças previsíveis.	Doyle (2020); Pinho (2024)
Cultura	Capacitar lideranças, combater discriminação, preservar confidencialidade e envolver o trabalhador nas decisões sobre adaptações.	Brasil (2015); Lindsay et al. (2021)

Fonte: elaboração dos autores com base em Brasil (2015), Doyle (2020), Faria et al. (2024), Lindsay et al. (2021), Pereira et al. (2025) e Pinho (2024).

As práticas apresentadas também podem beneficiar outros trabalhadores, pois clareza, previsibilidade e feedback objetivo melhoram a organização do trabalho. Entretanto, a adoção universal de processos mais acessíveis não elimina a necessidade de adaptações específicas. A participação da própria pessoa neurodivergente na definição dos apoios é essencial para conciliar autonomia, privacidade e desempenho.

Como limitação, esta revisão possui caráter narrativo e não pretende medir a frequência das barreiras nem comparar a efetividade das intervenções. Além disso, parte da literatura concentra-se no autismo, o que impede generalizações para todas as formas de neurodivergência. Estudos futuros podem avaliar práticas em diferentes setores e incluir, de forma ética, a experiência de trabalhadores, gestores e equipes.

Conclusão

A revisão permitiu identificar que pessoas neurodivergentes podem encontrar barreiras no recrutamento, na comunicação, nas condições sensoriais do ambiente, na divulgação de sua condição e nas oportunidades de desenvolvimento profissional. Esses obstáculos são produzidos pela interação entre características individuais e práticas organizacionais pouco flexíveis; por isso, não devem ser atribuídos exclusivamente ao trabalhador.

A inclusão efetiva requer critérios de seleção vinculados às competências da função, comunicação clara, adaptações razoáveis, preparação das lideranças, confidencialidade e acompanhamento. Também exige evitar generalizações que transformem diagnósticos em sinônimo de incapacidade ou de talento extraordinário. O foco deve permanecer na pessoa, em suas preferências e nas condições necessárias para que participe com autonomia e igualdade de oportunidades.

Conclui-se que políticas institucionais e legislação constituem bases importantes, mas sua efetividade depende da aplicação cotidiana. Ambientes neuro inclusivos são construídos quando

organizações reconhecem diferenças, removem barreiras e avaliam resultados sem reduzir o profissional ao diagnóstico.

Referências

BRASIL. Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012. Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista. Brasília, DF, 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12764.htm. Acesso em: 20 ago. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Brasília, DF, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 20 ago. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.992, de 3 de outubro de 2024. Estabelece medidas para favorecer a inserção de pessoas com transtorno do espectro autista no mercado de trabalho. Brasília, DF, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14992.htm. Acesso em: 20 ago. 2026.

BURY, S. M.; HEDLEY, D.; ULJAREVIĆ, M.; GAL, E. The autism advantage at work: a critical and systematic review of current evidence. Research in Developmental Disabilities, v. 105, 103750, 2020. DOI: 10.1016/j.ridd.2020.103750.

DOYLE, N. Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. British Medical Bulletin, v. 135, n. 1, p. 108-125, 2020. DOI: 10.1093/bmb/ldaa021.

FARIA, A. E. P. et al. Dificuldade de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho. São Paulo: Etec Professor Basilides de Godoy, 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28014. Acesso em: 20 ago. 2026.

LINDSAY, S.; OSTEN, V.; REZAI, M.; BUI, S. Disclosure and workplace accommodations for people with autism: a systematic review. Disability and Rehabilitation, v. 43, n. 5, p. 597-610, 2021. DOI: 10.1080/09638288.2019.1635658.

PEREIRA, F. H. L.; LIMA, K. K. A. O. B.; HIGINO, Y. S. R.; SANTOS, J. P. Desafios e perspectivas dos profissionais neurodivergentes no mercado de trabalho. Advances in Global Innovation & Technology, v. 3, n. 4, e34206, 2025. DOI: 10.29327/2385846.3.4-8.

PINHO, A. P. Inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho e o papel da ergonomia nessa inclusão. 2024. 33 f. Monografia (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2024. Disponível em: http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/6697. Acesso em: 20 ago. 2026.