

**Ministério da Educação**  
**Universidade Federal de Ouro Preto**  
**Escola de Minas**  
**Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia**

ALEXANDRE DE PAULA PINHO

# **Inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho e o papel da ergonomia nessa inclusão**

Ouro Preto  
2023

Alexandre de Paula Pinho

**Inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho e  
o papel da ergonomia nessa inclusão**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Universidade Federal de Ouro Preto

Orientador: Prof. Me. Tays Torre Ribeiro Chagas

Ouro Preto  
2023



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Alexandre de Paula Pinho**

Inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho e o papel da ergonomia nessa inclusão

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 23 de fevereiro de 2024

### Membros da banca

Doutora - Tays Torres Ribeiro das Chagas - Orientador(a) - Universidade Federal de Ouro Preto  
Doutor - Yã Grossi Andrade - Universidade Federal de Ouro Preto  
Doutor - Raoni Rocha Simões - Universidade Federal de Ouro Preto

Tays Torres Ribeiro das Chagas, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 18/03/2024



Documento assinado eletronicamente por **Tays Torres Ribeiro das Chagas, CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**, em 18/03/2024, às 09:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0685602** e o código CRC **69438020**.

## Resumo

Este trabalho investiga a inclusão de neurodivergentes no mercado de trabalho, com ênfase em pessoas que possuem o Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) e/ou o Transtorno do Espectro Autista (TEA). A neurodivergência engloba uma parcela significativa da sociedade, e engloba pessoas com diferentes habilidades e potenciais, mas por se tratar de pessoas com funcionamento diferente do normativo da sociedade, elas apresentam necessidades específicas, as quais muitas vezes não são atendidas pelas empresas, prejudicando sua performance e conseqüentemente a produção da empresa. Dessa forma é necessária a utilização da ergonomia para auxiliar a inclusão desses colaboradores dentro das empresas, os auxiliando a atingir seu verdadeiro potencial. Foi constatado que existe uma certa invisibilidade desse grupo de pessoas dentro das empresas, logo é necessário que elas sejam reconhecidas como neurodivergentes, em prol de tornar possível sua inclusão no quadro de funcionários das empresas de maneira correta. Para tornar esse estudo possível, foi realizada uma pesquisa semi-estruturada com pessoas neurodivergentes que já fazem parte do mercado de trabalho, buscando entender se são reconhecidas como neurodivergentes em suas empresas, se existe uma adaptação no seu trabalho, se acreditam que estão atingindo seu potencial no trabalho e se estão alocados de forma correta dentro de suas empresas. Sendo assim, precisamos utilizar da ergonomia para auxiliar estes funcionários, seja de forma a alterar o âmbito físico no ambiente de trabalho, os processos da empresa, conscientizando o quadro de funcionários ou mesmo alocando esse colaborador na função adequada. Concluiu-se que a inclusão de neurodivergentes não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma oportunidade para as empresas aproveitarem a diversidade de habilidades e perspectivas que esses profissionais oferecem. É necessário que as empresas, os profissionais de recursos humanos, os formuladores de políticas e toda a sociedade trabalhem juntos para criar ambientes de trabalho mais inclusivos e diversificados, reconhecendo e valorizando a contribuição única de cada indivíduo.

**Palavras-chave:** Neurodivergência; Transtorno do Espectro Autista (TEA); Transtorno do Déficit de atenção e Hiperatividade (TDAH); Neuroatípico; Ergonomia.

## Abstract

This paper seeks to understand the inclusion of neurodivergent people in the job market, with an emphasis on people who have Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD) and/or Autism Spectrum Disorder (ASD). Neurodivergence encompasses a significant portion of society, and includes people with different abilities and potentials, but because they are people who function differently from society's norms, they have specific needs, which are often not met by companies, damaging their performance and consequently the company's production. Therefore, it is necessary to use ergonomics to help the inclusion of these employees within companies, helping them to reach their true potential. It was found that there is a certain invisibility of this group of people within companies, so it is necessary for them to be recognized as neurodivergent, in order to make it possible for them to be included in the company's workforce correctly. To make this study possible, a semi-structured survey was carried out with neurodivergent people who are already part of the job market, seeking to understand whether they are recognized as neurodivergent people by their companies, whether there is an adaptation in their workplace, whether they believe that they are achieving their full potential at work and whether they have the proper role within their companies. Thus, we rely on ergonomics to help these employees, whether in order to change the physical environment in the workplace, the company's processes, raising awareness among employees or even allocating these employees to the appropriate function. It was concluded that the inclusion of neurodivergent people is not only a matter of social justice, but also an opportunity for companies to take advantage of the diversity of skills and perspectives that these professionals offer. It is necessary for companies, human resources professionals, policymakers and society as a whole to work together to create more inclusive and diverse work environments, recognizing and valuing the unique contribution of these individuals.

**Keywords:** Neurodivergence; Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD); Autism Spectrum Disorder (ASD); Neuroatypical; Ergonomics.

## Lista de abreviaturas e siglas

OMS	Organização Mundial de Saúde
TEA	Transtorno do espectro autista
TDAH	Transtorno do déficit de atenção com hiperatividade
TOC	Transtorno obsessivo-compulsivo
DI	Deficiência intelectual
PCD	Pessoa com Deficiência
NR	Norma Regulamentadora
AET	Análise Ergonômica do Trabalho
APA	Associação Americana de Psicologia
DSM	Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders ou Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais

## Lista de ilustrações

Figura 1 – Imagem figurativa dos conceitos da neurodiversidade . . . . .	11
Figura 2 – Perfil dos entrevistados da pesquisa . . . . .	17

# Sumário

	Lista de ilustrações . . . . .	6
1	INTRODUÇÃO . . . . .	8
1.1	Justificativa . . . . .	8
1.2	Objetivo . . . . .	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO . . . . .	10
2.1	A Neurodiversidade . . . . .	10
2.1.1	O que é? . . . . .	10
2.1.2	Transtorno do espectro autista (TEA) . . . . .	12
2.1.3	Transtorno do déficit de atenção com hiperatividade (TDAH) . . . . .	12
2.2	Dados de neurodivergentes no mundo e no mercado de trabalho . . . . .	13
2.3	Importância da ergonomia nessa inclusão . . . . .	14
3	METODOLOGIA . . . . .	16
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES . . . . .	17
4.1	Perfil da pesquisa aplicada . . . . .	17
4.2	Estado atual dessa inclusão . . . . .	18
4.3	Problemas e desafios da inclusão . . . . .	20
4.4	Como realizar essa inclusão e quais as vantagens para as empresas . . . . .	21
4.5	Papel da gestão de pessoas nessa inclusão . . . . .	23
4.6	Papel da ergonomia nessa inclusão . . . . .	25
5	CONCLUSÃO . . . . .	28
	REFERÊNCIAS . . . . .	30
	 ANEXOS . . . . .	 31
	ANEXO A – ANEXO I . . . . .	32



# 1 Introdução

A crescente demanda pela busca da inclusão de indivíduos com necessidades diferentes no mercado de trabalho faz com que esta pesquisa seja necessária, pois questiona a inclusão das pessoas neurodivergentes, as quais se caracterizam por possuírem um funcionamento cerebral que difere do padrão convencional. No mundo atual, onde cada vez mais pessoas identificam que possuem determinado transtorno e se identificam como membros da neurodiversidade passa a ser necessário o a compreensão desses transtornos pelo restante da sociedade, principalmente pelas pessoas que são responsáveis por realizar a contratação de novos funcionários.

Precisamos entender as necessidades e as habilidades que estes transtornos trazem para o dia a dia dessas pessoas, além de entender qual a melhor forma de inseri-las no mercado de trabalho, o que é necessário para isso e como adaptar o trabalho para as mesmas, podendo acessar suas habilidades da melhor forma possível.

Dessa forma, iremos explorar de forma mais abrangente os indivíduos com Transtorno do Espectro Autista (TEA) e com Transtorno do Déficit de atenção com hiperatividade (TDAH). A neurodiversidade é muito complexa e ampla, o que também pode ser dito sobre seus membros, dessa forma, para possibilitar uma análise mais objetiva iremos entender melhor as características destes dois transtornos e as melhores formas de encaixar esses colaboradores no quadro de funcionários das empresas, buscando a melhor eficiência destes membros e também, buscando trazer vantagens para as empresas que realizam essa inclusão.

Esta pesquisa visa desmistificar em parte a neurodivergência, explorando como e por quê essas pessoas são necessárias para o mercado de trabalho e mostrando o como a ergonomia é necessária para essa inclusão.

## 1.1 Justificativa

Este trabalho se justifica pela necessidade de compreender e promover a inclusão de indivíduos neurodivergentes no mercado de trabalho, por representarem uma parcela significativa da sociedade, com foco no Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) e no Transtorno do Espectro Autista (TEA). Essa inclusão efetiva nas organizações não apenas promove a equidade, mas também oferece benefícios para as empresas. Diante dos desafios enfrentados pelos neurodivergentes no ambiente profissional, é crucial analisar se são reconhecidos, práticas de inclusão existentes e identificar estratégias para promover uma participação mais plena e produtiva desses profissionais.

## 1.2 Objetivo

Objetivo geral: compreender como se dá a inclusão de pessoas neurodivergentes no mercado de trabalho, levando em consideração o reconhecimento desses indivíduos pelas empresas e se existe uma adaptação do ambiente de trabalho para que isso seja realizado da melhor forma possível.

Objetivos específicos:

- Compreender o papel da ergonomia na inclusão das pessoas neurodivergentes nas empresas, focando em pessoas com TEA e TDAH, podendo potencializar esses indivíduos, que quando bem alocados dentro das empresas, podem se destacar em suas funções;
- Entender as vantagens para as empresas em realizarem essa inclusão da forma correta e como isso é visto pelos neurodivergentes, quais as suas necessidades e o como se sentem encaixados nas empresas e em suas equipes de trabalho;

## 2 Referencial teórico

### 2.1 A Neurodiversidade

#### 2.1.1 O que é?

A neurodiversidade é um termo que surgiu em 1999, proposto pela socióloga Judy Singer, este termo foi criado como forma de ir contra a linha de pensamento que dominava o mundo na época, indo contra o senso comum que dizia que as neuroatipicidades (Ex.: Transtorno do espectro autista, transtorno de déficit de atenção, dislexia...) eram doenças. (CHAMMAS; HERNANDEZ, 2022).

Para podermos entender e estudar a neurodiversidade, precisamos primeiro entender as diferenças dos conceitos apresentados por essa linha de pensamento, sendo eles "neurodivergente", "neurotípico", "neuroatípico" e "neurotipicidade".

O neurodivergente é o indivíduo que está incluso na neurodiversidade, possuindo algum dos transtornos inclusos nessa linha de pensamento, o neurotípico e os neuroatípicos seriam os indivíduos que se enquadram na neurotipicidade e na neuroatipicidade respectivamente. As pessoas que se enquadram na neuroatipicidade são muitas vezes vistas com algum preconceito ou definidas erroneamente, assim como mostra Ortega (2009) ao conceituar essas pessoas de forma irônica:

"um transtorno neurobiológico caracterizado pela preocupação por questões sociais, delírios de superioridade e obsessão com a conformidade. Além disso, os indivíduos neurotípicos (NT) freqüentemente assumem que sua experiência do mundo é ou a única ou a única correta. Neurotípicos acham difícil ficar sozinhos e, geralmente, são aparentemente intolerantes as menores diferenças nos outros."(ORTEGA, 2009).

A neurotipicidade refere-se a comportamentos que não se encaixam dentro da neurodiversidade, caracterizando indivíduos sem transtornos considerados fora da "normalidade". Conforme destacado por Ortega(2009), neurotípicos muitas vezes, de maneira errônea, se consideram superiores àqueles que fazem parte da neurodiversidade, contrariando os princípios desse conceito. Por outro lado, a neuroatipicidade engloba comportamentos alinhados com a neurodiversidade, indicando a presença de complexidades como Transtorno do Espectro Autista (TEA), Dislexia, Transtorno de Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH), epilepsia, síndrome de Down, Transtorno obsessivo-compulsivo, bipolaridade, entre outros. Contudo, o autor busca nivelar esses dois grupos, argumentando que a neuroatipicidade é uma variabilidade humana comum, não impondo limitações ao indivíduo.(ORTEGA, 2009)

Podemos ter uma ideia mais visual dos conceitos apresentados na imagem abaixo:

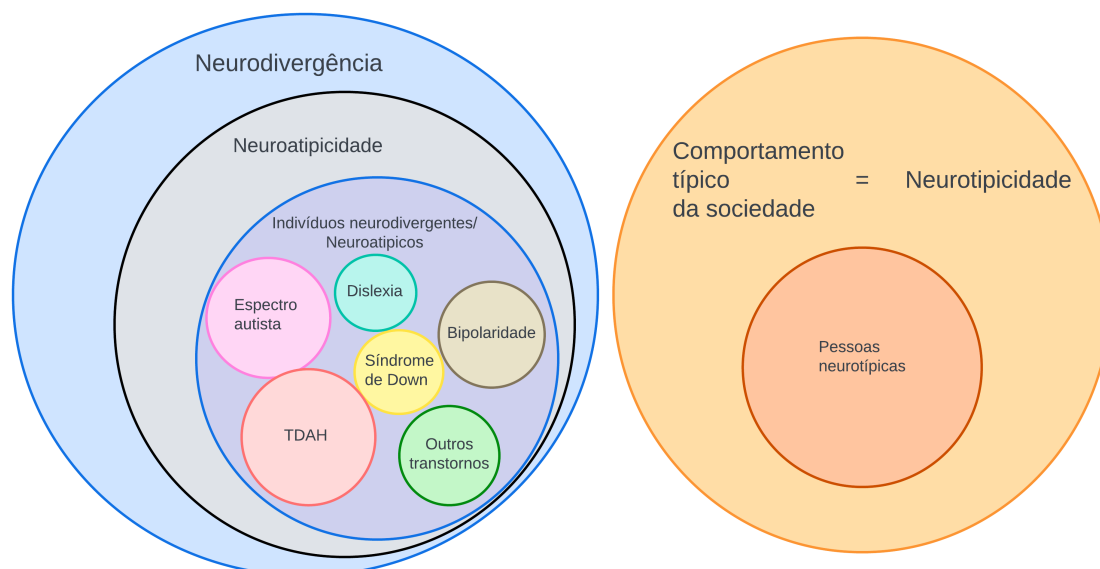


Figura 1 – Imagem figurativa dos conceitos da neurodiversidade

Como apontado por Singer (2017) em seu livro, *Neurodiversity: The birth of an idea*, na neurodiversidade os distúrbios, ou desenvolvimento neurológicos atípicos são como qualquer outra variação humana, podendo ser considerada como qualquer outra variação fisiológica. E dentro da neurodiversidade possuímos uma grande gama de diagnósticos, como por exemplo,

”a dislexia, o TDHA, o autismo e algumas dificuldades sociais, emocionais e comportamentais bem como alguns subgrupos como a dispraxia, discalculia, disgrafia, a síndrome de MearesIrlen Syndrome (Ekblad, 2013), a Síndrome de Down, a Síndrome de Tourette e outras dificuldades de aprendizagem não verbal ou qualquer diversidade cognitiva”(CHAMMAS; HERNANDEZ, 2022).

Podemos então, trazer aqui um debate que ocorre em relação a neurodiversidade, onde existe um questionamento se os transtornos que a compõem são doenças, necessitando de cura ou se são diferenças neurológicas que não possuem cura. Isso nos remete a outra citação de Judy Singer, predecessora da neurodiversidade, quando a mesma diz que o autismo não é doença, mas sim, uma parte constitutiva do que o portador do autismo é. Assim, segundo a autora, procurar uma cura implica assumir que o autismo é uma doença, não uma nova categoria de diferença humana. Se a neuroatipicidade é vista como uma condição médica, impeditiva de qualquer maneira que seja, então a neurotipicidade também deve ser vista da mesma forma.(ORTEGA, 2009)

Outro aspecto de extrema importância relacionado ao conceito e ao movimento da neurodiversidade é o seu impacto na vida das pessoas que são consideradas neurodivergentes, onde este movimento tem um ponto fundamental no desenvolvimento dos seus membros, em relação a sua autoestima. Dentro da comunidade da neurodiversidade podemos en-

contrar indivíduos que possuem uma visão da sua diversidade como sendo somente uma diferença, enquanto outra parcela percebe esta diversidade como uma deficiência. E como visto em um estudo realizado por Griffin e Pollak (GRIFFIN E., 2009), dentre os membros da neurodiversidade entrevistados, aqueles que viam sua diversidade apenas como diferenças, almejavam grandes feitos em suas carreiras profissionais e/ou acadêmicas, o que difere daqueles que enxergam suas particularidades como deficiências, que buscavam somente a conquista do diploma de estudante com deficiência.

”O movimento neurodivergente tenta salientar que a condição neurodiversa não se trata de uma doença. Trata-se de uma diferença humana, que deve ser respeitada, assim como é respeitada outras diferenças. Segundo Francisco Ortega (2008), pessoas diagnosticadas, em específico as que possuem a síndrome de Asperger, são a força motora por trás do movimento e para eles a neurodiversidade seria uma parte construtiva do que são, não uma doença.”(MAIOR et al., 2022).

### **2.1.2 Transtorno do espectro autista (TEA)**

O TEA, ou Transtorno do espectro autista é um distúrbio no desenvolvimento neurológico. Esta denominação surgiu após a quinta edição do DSM (manual diagnóstico-estatístico da Associação Americana de Psiquiatria, APA), quando houve a junção entre autismo e a síndrome de Asperger. As duas síndromes juntas acabam afetando as a comunicação e as relações com outras pessoas do indivíduo que se encontra no espectro, porém estes indivíduos podem variar entre possuírem altos níveis de intelecto e facilidade em linguagem e lógica.(PEREIRA et al., 2022)

”A ideia para esta mudança foi devido ao autismo não ser uma condição restrita por limites definidos, pois suas características (na linguagem médica definidas por “sintomas”) se apresentam em vários graus na população.”(PEREIRA et al., 2022).

As características apresentadas nos indivíduos que pertencem a este espectro, aparecem em diferentes graus para diferentes pessoas, justificando o por quê de ser um espectro. Dessa forma, precisamos entender as necessidades de cada indivíduo, não podendo ser feita uma generalização para todo o grupo. (PEREIRA et al., 2022)

### **2.1.3 Transtorno do déficit de atenção com hiperatividade (TDAH)**

Ao buscar a definição do TDAH, deparamo-nos com uma problemática relacionada ao seu nome, que pode gerar uma impressão equivocada sobre essa condição, levando à crença incorreta de que o portador é incapaz de concentrar-se em qualquer atividade, o que é uma visão distorcida e preconceituosa. Em uma análise mais aprofundada, poderíamos afirmar

que o indivíduo com TDAH, de fato, possui uma atenção "excedente". O que ocorre é que essas pessoas têm uma inclinação natural para buscar estímulos em seu entorno, o que pode resultar na distração do objetivo inicial. Mas se o ambiente profissional oferece algo capaz de estimular este funcionário, o indivíduo pode entrar em um estado de hiperfoco naquilo que o está estimulando.(LEFEVRE-LEVY et al., 2023)

"Da mesma forma que os portadores de TDAH podem não serem capazes de focar em determinadas atividades, eles podem se manter super concentrados em atividades que despertem seu interesse."PEREIRA (2017)

## 2.2 Dados de neurodivergentes no mundo e no mercado de trabalho

Segundo Chammas e Hernandez (2022), 5% das crianças no mundo possuem TDAH, e para cada 160 crianças, uma é diagnosticada com o TEA. Dentre essas pessoas, nos EUA por exemplo, o desemprego de neurodivergentes chega à marca de 80%. Sendo assim, podemos concluir que o mundo no geral, e o mercado de trabalho não estão preparados para receber, auxiliar ou trabalhar com pessoas neurodivergentes, não possibilitando o desenvolvimento profissional destas, as quais sob as condições corretas, podem trazer uma grande produtividade para as empresas.

Algumas empresas já começaram a se preocupar com isso, mas ainda é algo recente. Somente em 2016 empresas começaram a se preocupar com o acolhimento e desenvolvimento desse tipo de funcionário. Hoje existem empresas como SAP, Hewlett Packard Enterprise, Microsoft, Willis Towers Watson e Ford Motor Company, EY(Austin & Pisano, 2017), além do banco JPMorgan Chase (Bernick, 2022), que buscaram construir seu quadro de funcionários com a inclusão de neurodivergentes.

Essas empresas estão incluindo este grupo de pessoas ao mesmo tempo que otimiza as condições de trabalho desses colaboradores, analisando individualmente cada caso e fornecendo o que fosse necessário para essa adaptação, sejam fones de ouvido, alocação do funcionário em um cargo específico, treinamento da equipe para trabalhar em conjunto com o novo colega, entre outras medidas. Essas adaptações chegaram a trazer um aumento de até 33% na receita dessas empresas, quando comparadas as demais empresas que não buscaram realizar essa inclusão(CHAMMAS; HERNANDEZ, 2022).

Então, podemos entender que essa inclusão gera vantagens e lucro para as empresas que estão dispostas a promovê-la de forma correta, e para isso, podemos utilizar da ergonomia como facilitador. Precisamos entender as necessidades específicas destes indivíduos, para com isso, adaptarmos o local de trabalho, o processo da empresa e preparar a equipe para receber esse funcionário.

### 2.3 Importância da ergonomia nessa inclusão

Por quê se preocupar com a inclusão dos trabalhadores neurodiversos? Podemos analisar esta inclusão de dois pontos de vista, o de atendimento a uma exigência legal e o de trazer benefícios para as empresas. Primeiro precisamos entender que ser neurodivergente não implica em uma capacidade cognitiva reduzida, ao contrário disso, muitas vezes pode trazer vantagens que se bem gerenciadas podem ser grandes trunfos para as empresas (MIYAZAKI; NOGUEIRA; VARGAS, 2020).

Para que as empresas consigam realizar adaptações para qualquer funcionário neurodivergente que seja, é necessário analisarmos quais são suas características específicas e com qual transtorno estamos lidando. Indivíduos neuroatípicos podem se sobressair em tarefas que envolvam, memória, reconhecimento de padrões e resolução de problemas matemáticos complexos, dependendo do seu transtorno. Em contrapartida podemos encontrar neurodivergentes que não se saem tão bem quando analisamos estas habilidades, porém são excelentes comunicadores, com facilidade para gerenciamento de pessoas ou possuindo ótima visão espacial. (MIYAZAKI; NOGUEIRA; VARGAS, 2020).

A ergonomia pode ser utilizada em prol de tentar minimizar ou eliminar fatores que acabariam diminuindo a produtividade destes funcionários, como luzes, sons e odores (que podem gerar distrações desnecessárias) e cuidar da saúde mental dos trabalhadores, procurando minimizar alterações desnecessárias da rotina e logística do processo. Além de sempre se preocupar com o auxílio das relações interpessoais daqueles indivíduos que possuem alguma dificuldade, sendo esse último, um dos maiores desafios da gestão de neurodivergentes, que se bem realizada pode trazer inúmeros benefícios.

Nesse sentido, a ergonomia que é uma ciência que trata de adaptar as condições de trabalho para o funcionário, tem grande relevância para contribuir na melhoria desses espaços de trabalho e portanto na qualidade de vida no trabalho das pessoas neurodivergentes. Entretanto, as empresas em sua maioria, que poderiam fazer a inclusão das pessoas neurodivergentes não se preocupam em reconhecê-las, não entendendo suas necessidades, dificuldades e menos ainda suas forças e habilidades, impedindo muitas vezes que essa inclusão seja realizada.

Então antes de nos preocuparmos com a ergonomia necessária para a inclusão do neurodivergente, precisamos primeiro endereçar a questão da visibilidade desse indivíduo no mercado de trabalho, pois é impossível preparar o ambiente para um colaborador que a empresa não o reconhece e não entende suas necessidades. Precisamos quebrar o estigma que existe ao redor da neurodiversidade, onde existe um grande preconceito ao redor dos transtornos abrangidos por essa diversidade, aonde se acredita que os mesmos possuem menor capacidade para o trabalho. Por conta desse estigma e preconceito, muitos neurodivergentes tentam mascarar seus transtornos para não serem subestimados, não receberem menos oportunidades e menos responsabilidades.

Então a partir do momento que a empresa passa a entender o que esse trabalhador

precisa das adaptações necessárias, podemos ver todo o seu potencial. O neuroatípico funciona de forma diferente do que o neurotípico, mesmo que muitas vezes isso não seja transparente. Ele percebe seu arredor de outra maneira, logo, precisamos fazer com que ele possa estar confortável de acordo com o seu funcionamento, e não de acordo com o funcionamento neurotípico ou normativo em nossa sociedade.



### 3 Metodologia

Este trabalho foi realizado a partir da necessidade de entender como a inclusão de pessoas neurodivergentes é realizada no mercado de trabalho e se ela de fato existe. Procurou-se entender se esse grupo de pessoas está sendo reconhecido pelas empresas e se, aqueles já inseridos no mercado de trabalho, estão tendo o devido suporte para que possam realizar suas funções da melhor forma possível. Dessa forma, buscou-se entender quais as melhores práticas para realizar essa inclusão e como as empresas podem se adaptar para isso.

Nessa perspectiva realizou-se uma busca bibliográfica sobre o tema, juntando dados sobre empresas que já realizam essa inclusão e quais são as vantagens e necessidades apresentadas por esses indivíduos no mercado de trabalho, com um foco maior nos trabalhadores que apresentam TDAH ou TEA.

Para ter uma visão mais clara dessas necessidades, buscou-se compreender através de uma pesquisa qualitativa como esse colaboradores funcionam dentro de um contexto de trabalho. Para a realização dessa etapa realizou-se entrevistas semi-estruturadas via google forms, com o objetivo de entender se esses colaboradores são ou não reconhecidos como pessoas neurodivergentes dentro de suas empresas, além de compreender suas necessidades, saber se a empresa realiza alterações para adaptar o espaço de trabalho para essas necessidades e por fim, qual seria a melhor maneira de potencializar suas habilidades. Essa pesquisa foi encaminhada para alunos de ensino superior de universidades de Minas Gerais que fazem parte da neurodiversidade.

Podemos determinar pesquisa qualitativa como a pesquisa caracterizada pela "ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, examinando aspectos mais profundos e subjetivos do tema estudado. Esse método é menos estruturado e proporciona um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os entrevistados que lidam com informações amplas e com maior riqueza de detalhes do que os métodos quantitativos." VENANZI e SILVA (2016).

E quando comparados os resultados da pesquisa e da análise bibliográfica foi possível entender melhor o funcionamento desses indivíduos e a melhor forma de acolhê-los nas empresas. Buscando não sobrecarregar os trabalhadores neurodivergentes, juntamente com a busca de uma maior produtividade/lucro dentro das empresas.

## 4 Resultados e discussões

### 4.1 Perfil da pesquisa aplicada

Após a aplicação do questionário, obtivemos 20 respostas, todas de pessoas que se enquadram na neurodiversidade. Destas 20 respostas, 11 eram homens e 9 mulheres, porém apenas 15 estão no mercado de trabalho. Todas as respostas foram levadas em consideração para termos uma ideia melhor da percepção dos neurodivergentes de sua vivência, porém somente aquelas respostas que foram de pessoas que estão no mercado de trabalho foram utilizadas para entender o como se dá essa inclusão dentro das empresas atualmente.

Procuramos separar os perfis de todos que responderam e participam do mercado de trabalho para que pudessemos analisar como o mercado de trabalho hoje absorve esses colaboradores e também para conseguirmos identificar os impactos da contratação deste grupo de pessoas para as empresas e para os próprios indivíduos. Os entrevistados de nossa pesquisa apresentam o perfil apresentado na figura 2:

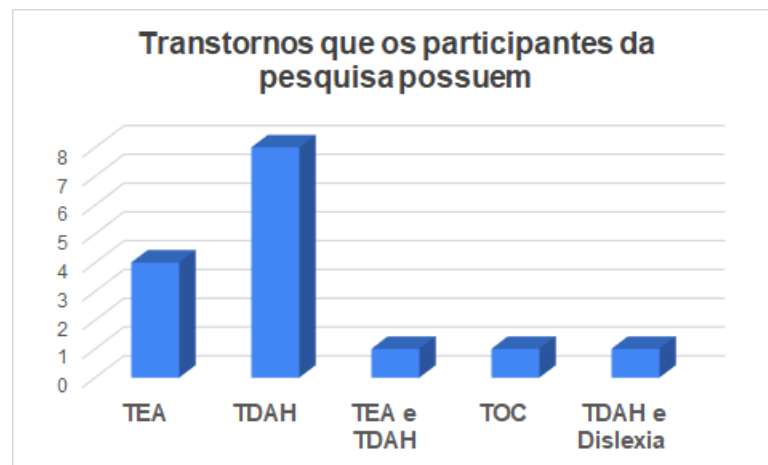


Figura 2 – Perfil dos entrevistados da pesquisa

A pesquisa engloba pessoas em todos os níveis do mercado de trabalho, variando entre estagiários, trainee, trabalhos de meio-período e de tempo integral, além de serem pessoas de diferentes setores do mercado, como mineração, finanças, saúde, marketing, advocacia, educação, transporte, comércio, entre outros. Assim, ela possibilitou compreender os diferentes pontos que estão envolvidos na inserção dessas pessoas no mercado. Dentre essas respostas, 6 eram estagiários, 7 trabalhavam em tempo integral, 2 em meio-período, 1 trainee, 1 era residente e 3 trabalhavam de forma autônoma.

## 4.2 Estado atual dessa inclusão

É possível observar que a maior parte dos processos trainees hoje, no Brasil, não costumam realizar a diferenciação dos candidatos neurotípicos e neuroatípicos, ignorando a possibilidade do candidato ser neurodiverso. Isto não está correto, pois indivíduos neurodivergentes, por serem diferentes, também necessitam de tratamentos diferentes.

”os neurodiversos podem ser muito bons em áreas específicas em que os neurotípicos são medianos e podem não ser tão bons em outras áreas que os neurotípicos também são medianos”Chammas e Hernandez (2022)

Entretanto, em alguns processos seletivos podemos encontrar a diferenciação dos candidatos que fazem parte da neurodivergência, o que já é um grande avanço. As empresas já citadas neste trabalho, SAP, Hewlett Packard Enterprise, Microsoft, Willis Towers Watson, Ford Motor Company, EY e JPMorgan Chase, participam da “Neurodiversity @ Work Roundtable”, que seria um coletivo de empregadores que se comprometem a terem iniciativas de contratação focadas em neurodiversidade. O “Neurodiversity @ Work Roundtable” acredita que organizações podem triunfar ao possuírem trabalhadores com talentos únicos e que apresentem seu melhor trabalho quando podem apresentar quem realmente são. E um dos grandes motivos dessa adêrencia estar aumentando seria por conta destas empresas estarem apresentando receitas até 33% maiores do que as demais que não estão se adaptando. (CHAMMAS; HERNANDEZ, 2022)

No Brasil atualmente, temos o seguinte cenário:

”No ordenado jurídico brasileiro, é estabelecido pelo Art. 4º, inciso IV do Decreto 3.298/1999 que deficiências mentais são caracterizadas por manifestação antes dos dezoito anos, funcionamento intelectual consideravelmente abaixo da média e limitações associadas a no mínimo duas destas áreas: comunicação, cuidado pessoal, habilidades acadêmicas, habilidades sociais, lazer, saúde e segurança, trabalho, e utilização dos recursos da comunidade (Brasil, 1999). É possível verificar, neste ponto, um possível ponto de conflito entre a definição de uma condição clínica e a caracterização jurídica de uma deficiência mental, pois não necessariamente uma pessoa enquadrável dentro do espectro autista apresenta prejuízo no funcionamento intelectual, se considerada exclusivamente sua capacidade cognitiva”(MIYAZAKI; NOGUEIRA; VARGAS, 2020).

Dessa forma, as neurodivergências não deveriam ser generalizadas e classificadas, nem confundidas por deficiências intelectuais (DIs), já que as DIs são definidas como ”um transtorno de desenvolvimento que faz com que o indivíduo tenha um nível cognitivo e comportamental muito abaixo do que é esperado para a sua idade”Lira (2022), e “um

indivíduo neurodivergente não necessariamente possui uma capacidade cognitiva reduzida, e em alguns casos o verificado pode ser exatamente o oposto disso”Miyazaki, Nogueira e Vargas (2020). Porém, por funcionar dessa forma no Brasil, em alguns casos, pessoas que se enquadram na neurodiversidade podem concorrer as vagas destinadas para deficientes intelectuais.

”O Art. 93 da Lei 8.213/1991 (Brasil, 1991) determina que empresas com um mínimo de cem empregados são obrigadas a preencher parte de seus cargos com beneficiários reabilitados da seguridade social ou portadores de deficiências, em percentuais que variam de 2 por cento (100 a 200 empregados) a 5 por cento (acima de 1.000 empregados), e cuja dispensa imotivada somente pode ocorrer após a contratação de outra pessoa em condição semelhante, ou seja, de reabilitação ou deficiência (Brasil, 2015). No mesmo sentido, o Estatuto do Servidor Público Federal, Lei 8.112/1990, prevê no §2º do art. 5º reserva de 20 por cento das vagas para pessoas com deficiências”(MIYAZAKI; NOGUEIRA; VARGAS, 2020).

Sendo assim, uma parcela das pessoas que fazem parte da neurodivergência podem usufruir desta lei, pois possuem determinada condição, dependendo do seu nível de gravidade, que as enquadra como portadores de DI no Brasil. Tem-se em parte uma possível solução de um problema, a inclusão de uma pequena parcela de neurodivergentes no mercado de trabalho está acontecendo, mas isso está ocorrendo em detrimento da inclusão de PCDs no mercado, pois estão sendo incluídos nas mesmas vagas. Porém, nem todas as pessoas diagnosticadas com algum transtorno abrangido pela neurodivergência podem usufruir disso, necessitando assim, que haja alguma mudança nesse quesito.

”Embora existam legislações que garantem a contratação de pessoas com TEA, é nítido que isso não acontece como se espera, pois, a realidade mostra uma grande dificuldade de o autista adentrar ao mercado de trabalho”(LIMA; COSTA, 2022)

Outro fator que podemos analisar em relação à inclusão, é que em nossa pesquisa, questionamos aos entrevistados se conheciam empresas que realizam processos seletivos, nos quais existem a preocupam com inclusão relacionada às neurodiversidades. Obtivemos apenas uma resposta em relação a uma única empresa do setor de mineração que levava esse fator em consideração e outra resposta que entendia que existiam processos com essa diferenciação apenas para pessoas portadoras de TEA, por serem caracterizados como PCD, mas que não conhecia quais empresas fazem essa diferenciação. Assim, é possível observar que mesmo existindo empresas se preocupando com essa questão, ainda há um grande caminho a percorrer, já que nem mesmo pessoas neurodivergentes, que participam

do mercado de trabalho, possuem conhecimento de quais empresas tentam realizar essa inclusão.

### 4.3 Problemas e desafios da inclusão

Dentre os desafios desta inclusão, podemos citar os estigmas, a falta de conhecimentos e os preconceitos existentes em volta dos diferentes transtornos que acometem os neurodivergentes, a falta de conscientização e compreensão dos transtornos, os processos de recrutamento e seleção não inclusivos, a falta de estrutura adequada, a falta de treinamento de recrutadores, a sobrecarga ou exclusão de tarefas, os problemas de comunicação entre gestão e equipe e a falta de apoio ao funcionário após sua contratação. Superar estes desafios, requer um esforço em conjunto do trabalhador neuroatípico contratado, da liderança da empresa, dos seus colegas de equipe e principalmente de seu gestor direto, figura que possui um papel fundamental nessa inclusão.

Assim, essa inclusão possui diversos desafios para que possa ser realizada da melhor forma. Começamos com a questão do reconhecimento dessas pessoas na sociedade como um todo, podemos falar primeiro que em nenhum âmbito do ensino nos preocupamos como deveríamos com essas pessoas. Na educação infantil, na escola e também no ensino superior não existem adaptações para proporcionar um melhor ensino para os neurodivergentes. Além de ser esperado (durante todo esse processo) que estes indivíduos se comportem da mesma maneira que pessoas neurotípicas e que o desempenho seja o mesmo. E isso persiste no mercado de trabalho, aonde o neurodivergente é visto da mesma maneira que outro colaborador, não neurodivergente, sendo esperado o mesmo comportamento.

Precisamos falar também da questão do preconceito existente em cima dos transtornos que estão inclusos na neurodivergência. Isso se deve muitas vezes a falta de conhecimento da população sobre o assunto, que entende, de maneira errônea, que o neurodivergente irá apresentar um trabalho de menor qualidade, com um maior tempo de entrega e sem a comunicação devida.

Dessa forma, o neurodivergente se vê obrigado a mascarar seu transtorno, já que não existe essa adaptação e reconhecimento como de fato deveria existir. O fato dos neurodivergentes mascararem seus transtornos surge a partir desse preconceito, e acaba gerando mais problemas, tanto para os indivíduos neurodivergentes, quanto para as empresas. Em nossa pesquisa conseguimos entender que isso ocorre na grande maioria dos casos, já que todos os entrevistados estão inseridos em contextos de trabalho, nos quais não foram contratados como pessoas neurodivergente, o que faz com eles tenham que se adaptar ao trabalho pensado para pessoas neurotípicas.

Esse fato traz problemas até mesmo quando a empresa tenta reconhecer os neurodivergentes no seu quadro de funcionários, pois os neurodivergentes escondem seus transtornos, com receio de receberem um tratamento diferente por parte de sua equipe, sendo excluído de projetos, atividades e sendo taxados como menos confiáveis e/ou produtivos, medo

que muitas vezes vem de experiências preconceituosas vividas por essas pessoas. Isso acaba prejudicando o desempenho desses funcionários, pois seu espaço de trabalho não será adaptado para suas necessidades, a cobrança realizada será igual a de qualquer outra pessoa e o trabalho será mais desgastante para esse colaborador, que a todo momento precisa se policiar para trabalhar como se não possuísse um raciocínio, um funcionamento e necessidades diferentes do que seus colegas neurotípicos.

Podemos evitar isso ao realizar campanhas de conscientização dentro das empresas, mostrando as vantagens e as necessidades de um indivíduo neuroatípico. Com essa conscientização é possível realizar um processo de contratação justo, garantindo aos candidatos que podem ser honestos com relação à seus transtornos, que estes serão levados em consideração para o ajuste de seu cargo e função. Após isso é possível adaptar o ambiente e a organização do trabalho para englobar esse funcionário e integra-lo em sua equipe.

É muito importante lutar contra o que torna essa máscara necessária para o neurodivergente. Quando esse fenômeno ocorre, além desse trabalhador não conseguir performar tão bem, por não possuir o trabalho adaptado para isso, gera uma grande sobrecarga sobre ele, que precisa se preocupar a todo momento com o como será visto pelo restante da empresa e para continuar escondendo seu transtorno, em prol de não sofrer nenhuma das consequências citadas acima advindas desse preconceito.

#### 4.4 Como realizar essa inclusão e quais as vantagens para as empresas

Se bem manejados e bem guiados, os neuroatípicos podem ser trunfos para as organizações. Podemos justificar o porquê dessa inclusão a partir do texto de Chammas e Hernandez (2022):

”Algumas habilidades específicas dos neurodiversos não podem, muitas vezes, ser encontradas nos neurotípicos”(CHAMMAS; HERNANDEZ, 2022).

Seguindo essa linha de raciocínio podemos entender que a presença do neurotípico no ambiente de trabalho tem o potencial de trazer uma nova perspectiva ao seu ambiente de trabalho, uma visão que um neurotípico pode não ter, trazendo também uma diversificação para o quadro de funcionários. Outra vantagem que essa inclusão vai trazer é notada quando paramos para analisar as particularidades de cada um dos transtornos envolvidos, que podem trazer outras facilidades e aptidões para determinadas funções e atividades.

”Além de todos os benefícios sociais e de desenvolvimento humano resultantes do processo em si, as empresas que iniciaram a inclusão da neurodiversidade tiveram receitas até 33% maiores do que as demais (Saraiva,2021) e observaram uma melhoria na sua capacidade competitiva (Austin & Pisano, 2017; Pisano & Austin, 2016)”(CHAMMAS; HERNANDEZ, 2022).

Sendo assim, iremos entrar nos méritos dos transtornos escolhidos para serem abordados neste texto, o Transtorno do Espectro autista (TEA) e o Transtorno do déficit de atenção com hiperatividade (TDAH).

No caso dos autistas, muitas vezes temos o caso de dificuldades em comunicação, isso se deve ao fato do TEA ser um transtorno que atinge a forma como as pessoas interagem, se comunicam, aprendem e se comportam. Sendo assim, provavelmente o colaborador autista não ocuparia o mesmo cargo e também não teria a mesma função de um colaborador com dislexia (que teria mais facilidade em comunicação) por exemplo, mesmo os dois pertencendo a neurodiversidade, eles devem ser tratados de acordo com seu transtorno específico. Sendo assim, para usufruirmos de todo o potencial do trabalhador autista, precisamos de tornar o ambiente o mais receptivo e adaptado possível para este trabalhador.

Então, podemos ver as vantagens de se contratar um trabalhador que possui o TEA, visto que estes trabalhadores se demonstram melhores em identificar erros do que os colaboradores neurotípicos, além de possuírem uma ótima memória, são em geral perfeccionistas, possuindo um alto nível de concentração e ótimo raciocínio lógico. Possuindo o potencial de serem diferenciais em áreas como TI, programação e outras áreas que envolvem muita lógica e não necessitam de tanta comunicação interpessoal (CHAMMAS; HERNANDEZ, 2022).

Para falarmos das vantagens de se contratar um portador de TDAH em sua equipe, precisamos entender que o trabalhador com TDAH precisa estar sendo motivado a todo momento, com novos estímulos, problemas complexos e se possível, trabalhando com algo que seja do seu interesse. Dessa forma, o trabalhador poderá exercer sua função tendo um hiperfoco naquilo que o interessa. Isso faz com que o portador de TDAH consiga trabalhar em um ritmo muito maior, sem trazer tanto desgaste ao mesmo e acaba inibindo os constantes espasmos de atenção que ocorreriam no caso dele não estar entretido com seu trabalho, além de possuir alto grau de criatividade.

Outro ponto importante a se destacar no caso do TDAH é a vantagem que essas pessoas possuem em trabalhar sob pressão, pois possuem preferência por multitasking e são muitas vezes confiáveis em momentos de crise. E quando essa paixão pessoal pelo que faz é adicionada à equação, ativando o hiperfoco no caso do TDAH, o resultado é um colaborador altamente focado e produtivo. (LEFEVRE-LEVY et al., 2023)

Quando comparamos as informações trazidas por todos os autores citados neste trabalho com nossa pesquisa, notamos muitas similaridades. Em nosso estudo percebemos algumas semelhanças nas percepções de indivíduos com diferentes transtornos, como tanto pessoas com TEA, quanto TDAH possuem a questão do hiperfoco e isso sendo algo essencial para os mesmos dentro de seus respectivos trabalhos. Foi citado também a dificuldades de concentração em ambientes muito conturbados e movimentados, sendo o fone de ouvido um objeto muito citado (e muito fácil de ser disponibilizado) como algo para melhorar a

condição de trabalho.

Encontramos também características que diferem, como o nível de observação, de atenção e em como lidam com comunicação. Os objetos da pesquisa com TDAH foram mais propícios a mencionarem que necessitam estar entretidos em sua função, dando preferência para funções mais dinâmicas e onde se sentem constantemente desafiados. Já aqueles que possuem TEA demonstraram possuir uma maior dificuldade em cargos com uma necessidade de uma comunicação social muito elevada, necessitando de uma comunicação mais clara e objetiva. Estes colaboradores autistas demonstraram se sair muito melhores quando tem oportunidade de trabalharem com processos bem estruturados e sem constantes alterações, além de apresentaram grande facilidade e afinidade para detectar padrões e erros.

Dessa forma, podemos analisar que quando bem inseridos no contexto da empresa, em um cargo e/ou função que condiz com cada transtorno e uma liderança que realize uma boa inclusão, os neurodivergentes podem trazer ótimos resultados às suas empresas. Observa-se que após realizar essa inclusão, tais empresas apresentam resultados positivos no desenvolvimento da própria liderança, no desenvolvimento dos funcionários, no funcionamento geral da empresa e em suas soluções. Mostrando que o transtorno específico de cada colaborador deve ser levado em consideração para buscar o seu bem estar e sua melhor performance possível. (PEREIRA et al., 2022)

”As empresas que iniciaram o processo de inclusão puderam ver resultados que vão além da melhora de sua reputação. Os resultados englobam ganho de produtividade, melhoria de qualidade, aumento de recursos inovadores e melhoria da capacidade de liderança (Austin & Pisano, 2017).”(CHAMMAS; HERNANDEZ, 2022)

Agora, fica a cargo das empresas, se devem ou não contratar um funcionário com essas habilidades em uma função adequada, podendo atingir seu completo potencial e assim, trabalhando sob melhores condições, trazer maior eficiência na tarefa executada.

#### 4.5 Papel da gestão de pessoas nessa inclusão

”indivíduos neurodiversos necessitam de acompanhamento cauteloso por parte dos gestores, de forma a minimizar mudanças em rotinas de trabalho ou ameaças à saúde mental, o que parece trabalhoso, mas pode ajudar a desenvolver e melhorar a cultura organizacional”(MIYAZAKI; NOGUEIRA; VARGAS, 2020).

Para realizar essa inclusão é necessário que existam pessoas preparadas para receber estes funcionários que funcionam de maneira atípica. É de extrema importância que o gerente direto do trabalhador neurodivergente possua conhecimento do seu transtorno e



procure entender quais são as vantagens e necessidades específicas daquele funcionário. E com isso, procurar alocar o funcionário neuroatípico em um cargo/função adequada, de forma a maximizar a qualidade do seu trabalho, que no caso de um neurodivergente está muitas vezes ligada ao seu bem estar mental, algo que pode ser ainda mais evidente no caso do funcionário com TDAH e TEA, onde os portadores dos dois transtornos podem possuir o hiperfoco nas atividades que prendem a atenção dos mesmos. Sendo assim, essas alterações podem minimizar as interrupções no trabalho destes colaboradores, fazendo com que eles consigam desenvolver grandes quantidades de trabalho em um curto período de tempo, conseguindo devotar toda sua atenção para esta atividade.

”Nesse sentido, Silva e Pinto (2016) aponta que a convivência com pessoas com deficiências na percepção das outras pessoas impacta tanto do ponto de vista da compreensão da deficiência quanto desconstrói a ideia que a deficiência resultaria em baixo desempenho”(MIYAZAKI; NOGUEIRA; VARGAS, 2020).

Outro papel fundamental da liderança de pessoas nessa inclusão é promover a desmistificação das neurodiverências em sua equipe como um todo, demonstrando como a equipe pode melhor auxiliar o indivíduo neurodivergente, além de acabar com quaisquer preconceito que sejam, em relação ao neurodivergente ser incapaz de realizar sua função ou não ser de confiança.

”No mesmo sentido, Conrad (2020), ao analisar pessoas com deficiência visual, aponta a necessidade de combater dois estereótipos principais, quais sejam o de tratar a pessoa como incapaz, focalizando na deficiência e não na pessoa em si, e de tratar essas pessoas como invisíveis, na medida em que trata com terceiros ignorando a presença da pessoa”(MIYAZAKI; NOGUEIRA; VARGAS, 2020).

O processo de inclusão de neurodivergentes pode ser desgastante para os colegas de trabalho neurotípicos e para sua liderança direta, mas após essa integração bem realizada, podemos notar um desenvolvimento natural por parte dessa liderança. Isso ocorre por conseguirem se adaptar em prol da inclusão do neurodivergente, incluindo a implementação de novas práticas e uma comunicação mais clara e aberta entre o colaborador neuroatípico e seu líder.(CHAMMAS; HERNANDEZ, 2022)

”A empresa SAP identificou não apenas um aumento na produtividade, mas também um desenvolvimento natural de seus líderes durante o processo de implementação das novas práticas”(CHAMMAS; HERNANDEZ, 2022).

Seguindo essa lógica, em nossa pesquisa procuramos entender se estes funcionários (neurodivergentes) são reconhecidos dentro de suas empresas, e se estão motivados ou não. A grande maioria das respostas obtidas constataram que não é de conhecimento da

empresa que eles possuem alguma neurodivergência, que essa informação geralmente só é de conhecimento por parte das pessoas mais próximas deste funcionário. E mesmo nos casos em que a gerência possui essa informação, ela geralmente não é bem utilizada.

Torna-se importante mencionar que um dos entrevistados, o qual se enquadra dentro do espectro Autista, possui uma gerência que tem a informação sobre sua neurodivergência, mas não está preparada para lidar com alguém com este transtorno em sua equipe. Em seu questionário ela descreve: "minha chefe me trocou para uma posição em que preciso ser muito comunicativa com o propósito de desenvolver minhas habilidades mas só fez piorar minhas crises".

No relato acima podemos ver que as intenções dessa gerente eram as melhores possíveis, ao tentar desenvolver seu funcionário, buscando desenvolver suas habilidades de comunicação. Porém essa realocação não foi feita da melhor forma possível, faltou conhecimento e preparo por parte da gerência, pois tratou esse funcionário neurodivergente como uma pessoa neurotípica. E ao invés de aumentar a produtividade desse colaborador e da empresa, trouxe um prejuízo, ao realocar esse funcionário para uma função que depende muito de comunicação, campo que pessoas com TEA costumam apresentar uma dificuldade maior. Ao invés disso, o correto seria entender as necessidades e atributos positivos dessa pessoa, para assim, encaixá-la em uma função que ela possa trabalhar com todo seu potencial.

Outro ponto importante para ressaltar, é que em nossa pesquisa obtivemos dados de funcionários que mesmo não sendo reconhecidos como neurodivergentes pelas respectivas empresas, acreditam que estão em funções que podem usufruir de uma forma eficiente de suas habilidades. Isso mostra que em muitos casos não é necessária uma grande adaptação ou mudança na empresa para alocar de forma correta esses funcionários, podendo ser uma questão de ergonomia física ou da estrutura de processos e comunicação dentro da empresa, adequações simples e de baixo custo, que podem trazer uma grande produtividade para os mesmos.

#### **4.6 Papel da ergonomia nessa inclusão**

Para entendermos o papel da ergonomia nesse processo de inclusão, questionamos em nossa pesquisa, se os participantes sentiam que poderiam produzir mais com as devidas adaptações, além de questionar quais seriam algumas dessas adaptações, de qualquer natureza que fossem. Pudemos analisar com as respostas que a grande maioria afirma que com determinadas mudanças poderiam trabalhar melhor, enquanto uma pequena parcela já diz estar com um ambiente otimizado (principalmente pela existência do modelo home-office, aonde o próprio neurodivergente adapta seu espaço como bem entender).

Conseguimos também determinar algumas das modificações em comum citadas em nossa pesquisa, como temperatura do local de trabalho, poluição sonora, organização tanto do espaço de trabalho em si quanto de processos internos, e uma maior compre-

ensão das necessidades de cada um. Dessa forma, precisamos entender que as diferenças neurológicas também devem ser levadas em consideração em análises ergonômicas, não somente deficiências físicas como acontece hoje. É necessário que as diferentes necessidades apresentadas por funcionários neurodiversos sejam analisadas nestas análises.

É necessário que a NR17 se adapte para incluir questões envolvendo a ergonomia da diversidade, podendo assim cumprir seu objetivo, que busca proporcionar conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente no trabalho (ABNT, 2022). A partir disso é preciso buscar entender e reconhecer aqueles neurodivergentes dentro do quadro de trabalhadores da empresa, para que assim, a empresa em questão possa seguir o pedido pela NR17, "A organização do trabalho, para efeito desta NR, deve levar em consideração: ....., f)os aspectos cognitivos que possam comprometer a segurança e a saúde do trabalhador". E com isso, adaptar sua AET (Análise Ergonômica do Trabalho) para as necessidades específicas dos neuroatípicos. Pois mesmo que o neurodivergente possa apresentar suas vantagens em relação ao neurotípico, ainda é necessário adaptar o ambiente para que este trabalhador possa exercer sua função da melhor forma, sem prejuízos à sua saúde, já que as neurodivergências podem trazer dificuldades relacionadas ao mercado de trabalho se não houver o suporte necessário.

Podemos então, mencionar o trabalho de MAIOR et al. (2022), onde o mesmo chega a trazer para a discussão o como a ergonomia pode afetar o design de interface para softwares, fazendo com que estes, se tornam mais amigáveis para usuários neurodivergentes.

"o designer de interface deve entender como o ser humano se sente e se comporta perante os estímulos apresentados pela interface Web". (MAIOR et al., 2022)

Aqui estão alguns dos pontos citados no texto de MAIOR et al. (2022) que tem como objetivo, facilitar o trabalho do neurodivergente em determinado software. Começamos pela questão da padronização, onde é indicado que se realize a padronização do maior número de elementos na interface, juntamente com isso é indicada a utilização de contraste entre elementos para chamar a atenção do usuário para o que é importante, e outros pontos importantes para o neurodiverso seriam a facilidade da leitura, percepção de imagens ou textos, o alinhamento da página em si, organização dos elementos, e a utilização de ícones e símbolos, com o objetivo de facilitar a identificação de processos(MAIOR et al., 2022).

Devemos assim frisar o papel da importância da ergonomia para a neurodiversidade, MAIOR et al. (2022) em outro ponto de seu texto fala de quanto a neurodiversidade é levada em consideração na acessibilidade a Web:

"pouco se fala sobre diretrizes de acessibilidade a Web voltadas para o público neurodivergente, o que pode impedir os profissionais de abordarem as condições dos neurodivergentes em seus projetos, justamente devido a um buraco no conhecimento"(MAIOR et al., 2022).

Além de questões de design, devemos também adereçar questões físicas que podem acabar diminuindo a produtividade do neurodivergente. Alguns dos fatores que podem levar a essa queda de produtividade seriam a iluminação do ambiente não adequada à atividade, a existência de ruídos sonoros no ambiente, a divisão das estações de trabalho e o conforto na execução do mesmo (PEREIRA et al., 2022).

”Além da modificação na gestão, pequenas modificações físicas como a utilização de fones de ouvido que conseguem cancelar os ruídos externos evitando superestimulação auditiva (Austin & Pisano, 2017) e mudanças na iluminação do ambiente, já poderiam proporcionar mais bem-estar aos empregados neuroatípicos. A empresa P&G, além de todo processo de alteração dos procedimentos, fez algumas adaptações para a equipe neurodiversa, como fones de ouvido com cancelamento de ruído e mesas perto de janelas (Waldmeir, 2020)” (CHAMMAS; HERNANDEZ, 2022)

## 5 Conclusão

Em um mundo cada vez mais diverso e inclusivo, a promoção do reconhecimento e da inclusão da neurodivergência no mercado de trabalho torna-se uma necessidade iminente. Este trabalho buscou entender a inclusão de neurodivergentes, com foco especial no Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) e no Transtorno do Espectro Autista (TEA), no contexto profissional. Ao longo desta pesquisa, exploramos as barreiras enfrentadas por esses profissionais, as práticas de inclusão existentes e as potenciais estratégias para promover uma participação mais plena e produtiva no ambiente de trabalho, buscando também o benefício dessa inclusão para as empresas.

A partir disso, entendemos que ainda há muito a ser feito. A conscientização sobre a neurodiversidade precisa aumentar, entre os empregadores, colegas da mesma equipe de indivíduos neurodivergentes e principalmente entre os gestores diretos destes colaboradores. Os gestores acabam sendo um ponto tão essencial nessa inclusão por conta de serem os maiores responsáveis por facilitar essa inclusão e por poderem auxiliar os neurodivergentes a utilizarem suas habilidades da melhor forma possível, utilizando da ergonomia necessária para realizar essa adaptação. As políticas e práticas de inclusão devem ser continuamente avaliadas e aprimoradas para garantir que sejam verdadeiramente eficazes e abrangentes.

No caso desse trabalho, houve um foco no TEA e TDAH por já serem transtornos mais conhecidos (mesmo não sendo sempre entendidos da forma correta) e que apresentam algumas semelhanças, mas como todo o restante da neurodiversidade, apresentam muitas particularidades. Conseguimos entender que para adaptar o trabalho para esses colaboradores é necessário conhecer e entender o transtorno que o colaborador apresenta, mas também devemos nos preocupar com suas características individuais, sendo que duas pessoas com o mesmo diagnóstico podem apresentar características e habilidades que diferem. É necessário analisar bem as habilidades onde neurodivergentes podem se sobressair e aquelas que podem ser suas fraquezas, para assim, poder determinar como encaixar esse colaborador no quadro de funcionários da empresa da melhor forma. Essas habilidades podem variar entre comunicação social, reconhecimento de padrões, problemas lógicos, leitura de tabelas e documentos, entre outros.

Ficou claro que a inclusão de neurodivergentes não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma oportunidade para as empresas aproveitarem a diversidade de habilidades e perspectivas que estes profissionais oferecem. Estratégias como adaptações no ambiente de trabalho, processos seletivos que se preocupam com esse grupo de pessoas, sensibilização e treinamento dos colegas e gestores e programas de apoio podem fazer uma diferença significativa na experiência e no sucesso profissional dos neurodivergentes.

Como conclusão, convidamos as empresas, os profissionais de recursos humanos, os

formuladores de políticas e toda a sociedade a trabalharem juntos para criar ambientes de trabalho mais inclusivos e diversificados. Ao reconhecer e valorizar a contribuição única de cada indivíduo, podemos construir um futuro profissional mais justo, produtivo e enriquecedor para todos, incluindo empresas e funcionários.

## Referências

- ABNT, A. B. D. N. T. *NR 17 - ERGONOMIA*. [S.l.]: Ministério do Trabalho e Emprego, 2022.
- CHAMMAS, C. B.; HERNANDEZ, J. M. da C. A neurodiversidade como vantagem competitiva. 2022.
- GRIFFIN E., . P. D. Student experiences of neurodiversity in higher education: insights from the brainhe project. p. 23–41, 2009.
- LEFEVRE-LEVY, R. et al. Neurodiversity in the workplace: Considering neuroatypicality as a form of diversity. *Industrial and Organizational Psychology*, Cambridge University Press, v. 16, n. 1, p. 1–19, 2023.
- LIMA, A. de A.; COSTA, D. H. O desafio da gestão na inclusão da neurodiversidade em pessoas com tea. *E-Acadêmica*, v. 3, n. 3, p. e5733346–e5733346, 2022.
- LIRA, M. P. Pessoas com deficiência à luz dos direitos humanos: um olhar para as pessoas com deficiência intelectual e tdah no brasil. 2022.
- MAIOR, A. F. S. et al. Design de interface para usuários neurodivergentes: um estudo de acessibilidade web. Universidade Federal de Campina Grande, 2022.
- MIYAZAKI, F. R.; NOGUEIRA, R. M.; VARGAS, D. B. E. Neurodiversidade: Por que ainda desperdiçamos talentos? *VII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR 2020*, 2020.
- ORTEGA, F. Deficiência, autismo e neurodiversidade. *Ciência & saúde coletiva*, SciELO Public Health, v. 14, p. 67–77, 2009.
- PEREIRA, B. A. A. et al. A inserção e o desenvolvimento de pessoas com transtorno do espectro autista no ambiente organizacional. *REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE-ISSN 2763-8928*, v. 2, n. 5, p. e2575–e2575, 2022.
- PEREIRA, R. K. G. *Ambientes de ensino e crianças com tdah: contribuições ergonômicas em um estudo de caso*. Dissertação (B.S. thesis), 2017.
- SINGER, J. *Neurodiversity: The birth of an idea*. [S.l.: s.n.], 2017.
- VENANZI, D.; SILVA, O. R. d. Introdução à engenharia de produção: conceitos e casos práticos. *Rio de Janeiro: LTC*, 2016.

## Anexos



## ANEXO A – Anexo I

### **Perfil da pesquisa**

1. Você é uma pessoa neurodivergente? Qual transtorno você possui?
2. Você está empregado? Se sim, em qual setor? Se não, responda com base em sua última experiência profissional
3. Qual é o tipo de seu trabalho?

### **Reconhecimento da neurodiversidade**

4. É de conhecimento de sua empresa que você possui tal transtorno?
5. Durante algum momento de sua contratação, foi questionado algo relacionado a neurodiversidade?
6. Em algum momento, durante sua vida, você sentiu necessidade de mascarar este transtorno ou esconder isso em algum processo seletivo? Por quê? Se sim, isso foi motivado por um receio de como colegas de trabalho e gerentes iriam encarar essa questão?
7. Você acredita poder trabalhar melhor em alguma empresa que te reconhece como neurodivergente e faz as devidas adaptações para o seu trabalho?
8. Você acredita que a questão da neurodivergência deve ser encarada com mais seriedade e com um olhar mais estratégico no ambiente organizacional, no ambiente acadêmico e no ambiente escolar? Por quê?
9. Você sente que com uma outra abordagem, que leva os neurodivergentes em consideração, no ambiente escolar e acadêmico, você poderia estar mais preparado para sua graduação e para o ambiente profissional? Por quê?

### **Estado dessa inclusão atualmente**

10. Você tem o conhecimento de empresas que já fazem processos seletivos que se preocupam com a neurodivergência? Além de possuírem um processo seletivo que inclui o neurodivergente, existe uma preocupação de como encaixar e adaptar seus ambientes de trabalho para buscar uma melhoria no trabalho desse indivíduo?

### **Ergonomia na inclusão**

11. Você sente que alguma coisa no seu ambiente de trabalho torna mais difícil que voce execute sua função por conta de sua neurodivergência? Por favor especifique o que seria este problema.

12. Você sente que poderia trabalhar melhor e produzir mais se o local de trabalho fosse adaptado para as suas necessidades? Se sim, por favor cite algumas mudanças, físicas, procedimentais, comportamentais ou de qualquer outra natureza, que traria uma maior produtividade e melhor qualidade para seu trabalho.

13. Se a escolha fosse sua, o home office é algo que você enxerga como válido e como um bom modelo de trabalho para você e outras pessoas neurodivergentes? Por quê?

### **Papel da gestão de pessoas nessa inclusão**

14. Em algum momento sua gerência se mostrou preocupada em adaptar o ambiente e as condições de trabalho para sua necessidade como neurodivergente?

15. Você sente que está na função adequada para poder trabalhar com a melhor de suas habilidades? Por quê?

### **Vantagens para as empresas**

16. Você acredita que possui habilidades em alguma área por conta de sua neurodivergência? Você acredita que em determinadas situações isso te possibilita performar melhor do que seus colegas de trabalho neurotípicos? Em caso afirmativo favor citar um exemplo

17. Você acredita que equipes multidisciplinares podem apresentar melhores resultados quando compostas por pessoas neurotípicas e neuroatípicas ao mesmo tempo? Ou seja, possuindo pessoas que não se enquadram em nenhum transtorno da neurodiversidade e ao mesmo tempo possuindo pessoas que possuem TDAH, que se enquadram dentro do espectro autista ou possuam algum outro transtorno da neurodiversidade? Por quê?