

A INCLUSÃO HUMANIZADA DE PESSOAS COM TRANSTORNO DE ESPECTRO AUTISTA NAS ORGANIZAÇÕES

Daniela Natividade¹

Ana Clara Oliveira Silva²

Thayza Paulino Serra³

RESUMO

Este artigo analisa como a inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) pode ser implementada de forma humanizada nas organizações, superando o mero cumprimento legal e promovendo ambientes de trabalho inclusivos, éticos e produtivos. O estudo adota uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, utilizando um questionário aplicado a 43 participantes — entre pessoas com TEA, gestores, profissionais de Recursos Humanos e público geral. Os resultados indicam que a inclusão ainda enfrenta barreiras estruturais, culturais e emocionais, especialmente pela falta de capacitação e sensibilidade das lideranças. Entretanto, constata-se que empresas que adotam práticas de gestão humanizada, treinamentos contínuos e adaptações institucionais obtêm ganhos em inovação, engajamento e clima organizacional. Conclui-se que a verdadeira inclusão requer formação continuada, revisão de práticas e uma mudança cultural voltada à valorização da neurodiversidade e ao respeito às singularidades humanas.

Palavras-chave: Gestão Humanizada. Inclusão. Neurodiversidade. Recursos Humanos. Transtorno do Espectro Autista.

ABSTRACT

This article analyzes how the inclusion of people with Autism Spectrum Disorder (ASD) can be implemented in a more humanized way within organizations, going beyond legal compliance to promote inclusive, ethical, and productive work environments. The study adopts a qualitative, descriptive, and exploratory approach, using a questionnaire applied to 43 participants — including people with ASD, managers, HR professionals, and the general public. The results indicate that inclusion still faces structural, cultural, and emotional barriers, especially due to the lack of training and sensitivity among leaders. However, it is evident that companies adopting humanized management practices, continuous training, and institutional adaptations achieve improvements in innovation, engagement, and organizational climate. It is concluded that true inclusion requires continuous education, institutional reform, and a cultural shift focused on valuing neurodiversity and respecting individual differences.

¹ Mestre em Ensino das Ciências da Saúde e do Meio (UniFOA), docente do UGB-FERP.

² Discente do Curso de Administração do UGB-FERP.

³ Discente do Curso de Administração do UGB-FERP.

Keywords: Inclusion; Autism Spectrum Disorder; Humanized Management; Human Resources; Neurodiversity.

1. INTRODUÇÃO

A inserção de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no mercado de trabalho é uma questão cada vez mais relevante à medida que as organizações buscam se alinhar às políticas de diversidade e inclusão. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), o TEA é considerado um transtorno do neurodesenvolvimento que afeta a comunicação, a interação social, comportamentos atípicos e o desenvolvimento global. Já está comprovado que existem terapias capazes de melhorar significativamente o desenvolvimento dessas pessoas. O autismo também pode trazer habilidades valiosas, que podem ser aplicadas no ambiente corporativo. Nesse contexto, as políticas de Recursos Humanos desempenham um papel crucial, sendo responsáveis por criar processos que permitam a integração efetiva de profissionais autistas.

Além disso, a integração efetiva ainda encontra barreiras, principalmente quando as contratações ocorrem apenas para o cumprimento de cotas legais, sem adaptações nos processos internos. Os gestores precisam ir além da simples obrigação legal, desenvolvendo estratégias que promovam a valorização e o desenvolvimento desses profissionais em suas atividades cotidianas. Quando bem implementadas, essas práticas não apenas melhoram o ambiente organizacional, como também contribuem para a criação de uma cultura empresarial mais inclusiva e colaborativa.

Na atual conjuntura, percebe-se que a pessoa com TEA, quando inserida no mercado de trabalho, muitas vezes não recebe a devida atenção de seus gestores. Muitas empresas falham em oferecer o acompanhamento necessário após a contratação, o que acaba gerando um ambiente pouco acolhedor para essas pessoas.

É fundamental compreender como os processos atuais falham em atender às necessidades específicas dessas pessoas, desde o recrutamento até o desenvolvimento de suas carreiras. A principal barreira está na falta de personalização nos processos de adaptação, que muitas vezes não consideram as características particulares do grupo,

como padrões de comunicação e interação social.

As políticas de RH, quando mal formuladas, podem acabar limitando o acesso desses profissionais ao mercado de trabalho, restringindo as oportunidades às cotas obrigatórias, sem oferecer o suporte necessário ao desenvolvimento desses talentos. Isso impõe um desafio significativo a todas as organizações, que devem integrar pessoas do espectro autista de maneira inclusiva e produtiva, indo além do mero cumprimento legal.

O problema da pesquisa — a inclusão de pessoas com TEA nas instituições — está relacionado a diversas barreiras, como a falta de compreensão sobre suas necessidades específicas, a ausência de políticas inclusivas e as dificuldades de adaptação do ambiente de trabalho. Para superar essas questões, o conhecimento gerado pela pesquisa pode sugerir a implementação de práticas inclusivas, como treinamentos sobre o TEA para gestores e funcionários, adaptações físicas e organizacionais e o desenvolvimento de políticas específicas de inclusão.

Portanto, a preparação das empresas para acolher pessoas com TEA vai além de simples adaptações: trata-se de criar oportunidades para que todos possam participar plenamente e de maneira significativa no trabalho, tornando o ambiente mais inclusivo. Dessa forma, a pesquisa se destaca por contribuir para a criação de locais de trabalho mais justos e diversos, com ganhos para todos os envolvidos.

2. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

2.1 Transtorno do Espectro Autista

O Transtorno do Espectro Autista (TEA) é um transtorno do neurodesenvolvimento que compromete a comunicação, a interação social e o comportamento. Segundo o *Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais* (DSM-5), publicado pela *American Psychiatric Association* (2014), o TEA é definido por padrões persistentes de déficits na comunicação social e comportamentos repetitivos ou restritos. O termo “espectro” é utilizado para representar a diversidade e a amplitude das manifestações clínicas, que variam significativamente de uma pessoa para outra, tanto em intensidade

quanto em complexidade.

Os sinais característicos do TEA, geralmente percebidos ainda na infância, são organizados em dois grandes grupos: (i) dificuldades na comunicação e na interação social — manifestadas por limitações no contato visual, na interpretação de gestos e expressões faciais, na iniciativa ou manutenção de interações sociais e na formação de vínculos afetivos —; e (ii) comportamentos restritos e repetitivos, que podem incluir movimentos estereotipados, forte apego a rotinas, resistência a mudanças e reações intensas a estímulos sensoriais, como sons, luzes e texturas.

O DSM-5 reuniu diagnósticos anteriormente separados — como autismo clássico, Síndrome de Asperger, transtorno desintegrativo da infância e transtorno invasivo do desenvolvimento sem outra especificação (PDD-NOS) — sob a classificação unificada de Transtorno do Espectro Autista. Ele também estabelece três níveis de suporte, conforme a intensidade das dificuldades na comunicação e no comportamento adaptativo: nível 1 (necessita de apoio), nível 2 (necessita de apoio substancial) e nível 3 (necessita de apoio muito substancial).

No Brasil, diversas legislações garantem os direitos das pessoas com TEA. A Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012, conhecida como *Lei Berenice Piana*, institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista. Essa lei reconhece as pessoas com TEA como pessoas com deficiência, assegurando-lhes o direito à saúde, à educação, ao trabalho e à assistência social. Já a Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, denominada *Estatuto da Pessoa com Deficiência*, também contempla os indivíduos com TEA, reforçando os princípios de acessibilidade, inclusão e não discriminação.

Em 8 de janeiro de 2020, foi promulgada a Lei nº 13.977, conhecida como *Lei Romeo Mion*, que criou a Carteira de Identificação da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista (CIPTEA). Essa carteira assegura prioridade de atendimento em estabelecimentos públicos e privados e facilita o acesso aos direitos previstos na legislação vigente. Dessa forma, é essencial compreender o TEA em uma abordagem abrangente, que considere não apenas os aspectos clínicos, mas também as dimensões sociais e legais. Essa compreensão integrada é indispensável para promover uma inclusão efetiva, respeitosa e humanizada das pessoas com autismo nos diferentes

contextos sociais e institucionais.

2.2 Gestão humanizada

A gestão humanizada é um modelo de administração que coloca o ser humano no centro das decisões organizacionais, diferente dos modelos tradicionais que priorizam apenas produtividade, metas e resultados. A gestão humanizada busca integrar desempenho com bem-estar, satisfação e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

De acordo com Marras (2011), a gestão humanizada é aquela que compreende que a empresa é feita de pessoas e, portanto, deve zelar não apenas pela execução das tarefas, mas também pela individualidade e pelas necessidades sociais e emocionais de cada colaborador. O autor reforça que “as organizações que não entenderem que são formadas por pessoas terão dificuldades em manter-se competitivas e sustentáveis no mercado” (MARRAS, 2011, p. 35).

Quando se fala em de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA), a gestão humanizada assume um papel ainda mais relevante, uma vez que esses indivíduos possuem características específicas que exigem adaptações no ambiente, nas relações e na forma de gestão.

Adotar esse tipo de gestão significa compreender essas particularidades e implementar práticas que promovam a integração e o desenvolvimento desses profissionais no ambiente corporativo. Dessa forma, Silva e Mendes (2021) destacam que a inclusão de pessoas neurodivergentes, como aquelas com TEA exige não apenas adaptações estruturais, mas, principalmente, uma mudança cultural dentro da empresa, pautada no acolhimento, na empatia e no respeito às singularidades de cada indivíduo.

2.3 Papel da liderança e do RH na inclusão assertiva

A inclusão efetiva de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no ambiente corporativo requer ações planejadas e colaborativas, especialmente por parte do setor de Recursos Humanos (RH) e da liderança. Esses dois agentes têm papéis

complementares para garantir que a contratação vá além do mero cumprimento legal, assegurando também a permanência, o desenvolvimento e o bem-estar desses profissionais no ambiente corporativo.

O papel da liderança no processo de inclusão é fundamental para promover um ambiente organizacional saudável, seguro e acolhedor. Isso significa desenvolver práticas que garantam não apenas o cumprimento da legislação, mas a valorização da diversidade e as neurodiversidade. Cabe também ao setor de Recursos Humanos atuar de forma estratégica, implementando programas de treinamento, sensibilização e acompanhamento, além de revisar processos de recrutamento e seleção, garantindo que colaboradores com TEA tenham oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa (BUK, 2023, p.3).

A liderança tem um papel crucial no sucesso da inclusão, pois é a responsável direta pela gestão das equipes. É necessário que os líderes estejam preparados para compreender as características do TEA, respeitando as individualidades e incentivando uma cultura empática entre os colaboradores. Além disso, os gestores precisam adotar práticas de comunicação objetiva e estruturada, que tornem claras as responsabilidades e os objetivos. Isso envolve o uso de linguagem direta, feedbacks contínuos e rotinas previsíveis — aspectos que promovem segurança e confiança para a pessoa com TEA (MELO et al., 2020).

Deve-se adotar também uma gestão individualizada, voltada para as potencialidades de cada colaborador, ao mesmo tempo em que oferece suporte diante das dificuldades. Assim, cria-se um ambiente mais humano e inclusivo, no qual todos podem se desenvolver com dignidade e autonomia (CHIAVENATO, 2014).

O setor de Recursos Humanos (RH), por sua vez, deve atuar de forma estratégica e preventiva, criando políticas inclusivas, estabelecendo práticas acessíveis e promovendo uma cultura organizacional aberta à diversidade. Entre suas atribuições, destaca-se a responsabilidade de adaptar os processos de recrutamento e seleção, tornando-os mais acessíveis para pessoas com TEA. Isso inclui, por exemplo, entrevistas com roteiros estruturados, ambientes com poucos estímulos sensoriais e avaliações práticas, em vez de exclusivamente verbais (GRANDIN; PANEK, 2013).

O RH também deve promover treinamentos contínuos voltados à conscientização sobre a neurodiversidade, o respeito às diferenças e a importância da inclusão no ambiente profissional. Esses treinamentos precisam envolver tanto a liderança quanto as

equipes, de modo a criar um clima organizacional saudável, livre de preconceitos e barreiras atitudinais (MANTOAN, 2003).

2.4 Inclusão no ambiente de trabalho

Segundo Sassaki (2005), inclusão significa oferecer as pessoas condições de acesso, participação e desenvolvimento em igualdade de oportunidade, respeitando as diferenças e considerando as necessidades de cada um” (SASSAKI, 2005, p.41). Isso mostra que a inclusão não é apenas tratar todos da mesma forma, mas oferecer os recursos e as condições necessárias para cada pessoa, de acordo com especificações, possa desenvolver suas funções com autonomia e dignidade.

A diversidade no ambiente de trabalho não se resume a presença de diferentes grupos, mas a criação de espaços onde todas as vozes são ouvidas, respeitadas e valorizadas. A inclusão efetiva exige mudanças estruturais e culturais que permitam a equidade de oportunidades e o reconhecimento das especificidades de cada indivíduo (BENTO, 2000, p. 45).

De acordo com Chiavenato (2014), a inclusão nas organizações não deve ser vista apenas como um mero cumprimento legal, mas como uma estratégia que promove a diversidade e fortalece a cultura organizacional. Empresas inclusivas são mais inovadoras, produtivas e preparadas para as mudanças, justamente por valorizarem diferentes formas de pensar e atuar.

Uma prática eficaz no processo de inclusão é a criação de programas de mentoria interna. Ter alguém da equipe que possa acompanhar o colaborador com TEA desde o início de sua jornada na empresa pode facilitar significativamente sua adaptação. Como explica Fleck (2018), o mentor atua como um ponto de apoio, contribuindo para a integração social, o entendimento da cultura organizacional e a superação de barreiras que possam surgir no dia a dia.

Esse acompanhamento contínuo também permite identificar dificuldades precocemente, o que torna possível agir com agilidade e evitar problemas maiores. A

presença do mentor não substitui o papel da liderança ou do RH, mas o complementa, criando uma rede de apoio mais sólida e humanizada.

A comunicação é um dos pilares de qualquer ambiente de trabalho e, no caso da inclusão de pessoas com TEA, torna-se ainda mais relevante, pois se caracteriza também como uma forma de inclusão. Para que a interação seja eficiente, é fundamental que as mensagens sejam claras, diretas e livres de ambiguidades. Como apontam Melo, Farias e Silva (2020), a comunicação assertiva favorece o entendimento e reduz mal-entendidos, promovendo um ambiente mais seguro e colaborativo.

Pessoas com TEA podem apresentar dificuldade em interpretar linguagem figurada, ironias ou instruções genéricas. Portanto, utilizar frases objetivas, fornecer feedbacks estruturados e disponibilizar instruções por escrito são estratégias recomendadas (Grandin e Panek, 2013). Além disso, manter um espaço aberto para perguntas e incentivar a escuta ativa contribui para que o colaborador se sinta acolhido e respeitado.

Mais do que cumprir seu papel social, as organizações que praticam a inclusão fortalecem sua posição no mercado, melhoram o clima organizacional e se alinham às práticas de responsabilidade social e aos princípios ESG (ambiental, social e governança), cada vez mais valorizados no cenário corporativo atual.

2.5 Casos de sucesso

Perante os desafios observados na inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no mercado de trabalho, algumas organizações de grande porte têm se destacado na implementação de práticas que promovem ambientes mais inclusivos e produtivos. Essas vivências demonstram que, quando há comprometimento institucional, adaptações adequadas e sensibilização dos funcionários, é viável promover a inclusão de forma efetiva e humanizada, com benefícios para todos.

A empresa SAP, conhecida mundialmente pelo ramo da tecnologia, criou, em 2013, o programa *Autism at Work*, com o objetivo de incluir profissionais autistas em diversas funções, principalmente na área de tecnologia da informação. A facilidade em

reconhecer padrões, o perfeccionismo, o alto nível de concentração e o raciocínio lógico fazem com que esses colaboradores se destaquem nessa área.

O programa consiste na adaptação dos processos de recrutamento e seleção, transformando a entrevista convencional em práticas dinâmicas e avaliações técnicas. A empresa também oferece acompanhamento psicológico, mentoria e suporte contínuo aos funcionários. Como resultado, a SAP alcançou não apenas o cumprimento das exigências legais, mas também uma melhoria significativa na qualidade de seus produtos, aumento da inovação e fortalecimento da cultura organizacional.

Outro exemplo relevante é o da Microsoft, que elaborou o programa *Inclusive Hiring for People with Autism*. A iniciativa visa recrutar e desenvolver pessoas com TEA para cargos nas áreas de desenvolvimento, engenharia de software e análise de dados. O processo de seleção foi remodelado, priorizando oficinas práticas e atividades que avaliam as competências técnicas, em vez de entrevistas tradicionais, que muitas vezes desconsideram as características dos candidatos do espectro. A Microsoft também promove treinamentos e mentorias para os gestores. Entre os resultados obtidos estão o aumento da criatividade, a melhora na resolução de problemas e a maior inovação dentro das equipes.

No contexto brasileiro, a Magazine Luiza, reconhecida por seu compromisso com a diversidade, também iniciou projetos com práticas específicas para a inclusão de pessoas com autismo. A empresa implementou ações de sensibilização dos colaboradores, adequou processos de recrutamento e flexibilizou as atividades e rotinas de trabalho, permitindo que as pessoas com TEA desenvolvam suas funções de maneira mais confortável e produtiva. Os resultados incluem o desenvolvimento profissional desses indivíduos e a valorização da diversidade como fator estratégico para a inovação e o bom desempenho organizacional.

As empresas que promovem a inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista não apenas cumprem seu papel social, mas também se beneficiam das habilidades singulares desses profissionais, como atenção aos detalhes, alta capacidade de concentração e pensamento lógico. Contudo, para que essa inclusão seja efetiva, é fundamental que haja adaptações no ambiente de trabalho, capacitação das lideranças e promoção de uma cultura organizacional que valorize as diferenças (MELLO; SCHIMIT; SANTOS, 2021, p. 45).

Esses casos demonstram que muitas das características típicas de pessoas neurodivergentes podem ser, na verdade, grandes diferenciais. Quando as empresas assumem a responsabilidade pela inclusão, os retornos são extremamente positivos. As experiências bem-sucedidas não apenas impactam a vida dos indivíduos, mas também promovem inovação e fortalecem a cultura e o clima organizacional.

3. METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, por meio de uma pesquisa de campo. Segundo Gil (2019), a pesquisa qualitativa é indicada quando o pesquisador busca compreender a complexidade de um fenômeno social a partir da perspectiva dos participantes, valorizando as percepções e significados atribuídos às experiências.

O objetivo principal foi compreender as percepções, experiências e práticas relacionadas à inclusão humanizada de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) nas organizações. A pesquisa buscou identificar tanto as barreiras existentes quanto as estratégias adotadas para promover ambientes de trabalho mais inclusivos e colaborativos.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, elaborado com base nos objetivos da pesquisa e aplicado de forma anônima, por meio da plataforma Google Forms. Essa estratégia visou garantir maior acessibilidade e liberdade de resposta, respeitando a diversidade geográfica e o anonimato dos participantes.

A amostra contou com 43 participantes, divididos em quatro grupos distintos: pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA), gestores, profissionais de Recursos Humanos e público geral.

Os dados obtidos foram analisados de maneira segmentada por grupo e posteriormente integrados em uma síntese interpretativa, permitindo a identificação de barreiras estruturais e caminhos promissores. Essa análise foi realizada à luz dos conceitos e autores da fundamentação teórica, buscando estabelecer conexões entre a literatura e os achados empíricos, conforme defendem Minayo (2012), ao afirmar que a

análise qualitativa deve articular a compreensão dos dados com o referencial teórico, valorizando o contexto e as subjetividades dos participantes.

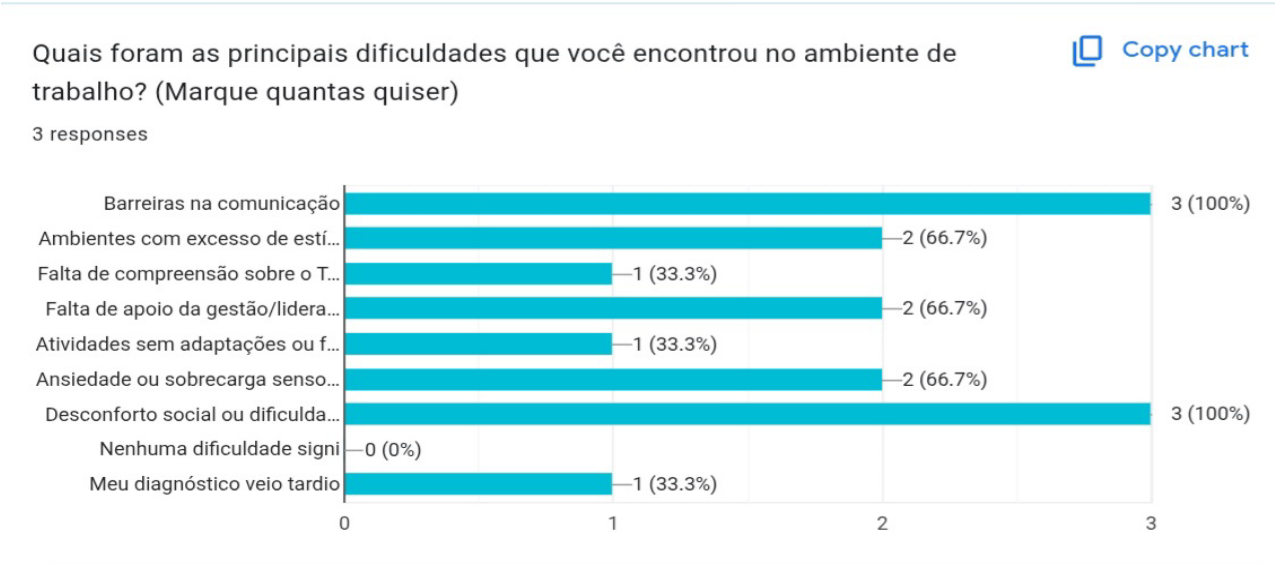
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada com 43 participantes, divididos em quatro grupos: pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA), gestores, profissionais de Recursos Humanos (RH) e público geral. O objetivo foi compreender as percepções, experiências e práticas relacionadas à inclusão humanizada de pessoas com TEA nas organizações. O questionário foi aplicado de forma anônima, por meio da plataforma Google Forms, o que possibilitou identificar barreiras, dificuldades e oportunidades de colaboração entre os diferentes grupos analisados.

5.1 Pessoas com TEA

Os participantes autistas relataram como principais dificuldades no ambiente de trabalho as barreiras na comunicação e o desconforto social, ambos mencionados por 100% dos respondentes. Também foram citados o excesso de estímulos sensoriais, adaptações inadequadas, ansiedade decorrente da sobrecarga sensorial, falta de apoio específico e diagnóstico tardio.

GRÁFICO 1 – DIFICULDADES NO AMBIENTE DE TRABALHO



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quando questionados sobre o que as empresas poderiam fazer para melhorar a inclusão, os participantes sugeriram:

- Criação de políticas específicas de inclusão;
- Treinamentos sobre TEA para líderes e equipes;
- Ajustes nas atividades conforme os pontos fortes;
- Melhorias na comunicação;
- Ambientes físicos adaptados;
- Processos mais claros e objetivos.

GRÁFICO 2 – MELHORIAS PARA INCLUSÃO



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esses resultados reforçam que a inclusão humanizada requer preparo institucional, empatia ativa e respeito às singularidades de cada colaborador.

5.2 Gestores

A maioria dos gestores afirmou não se sentir preparada para incluir pessoas com TEA, apontando como principais barreiras a falta de capacitação, a desinformação e as

dificuldades emocionais para lidar com as especificidades do espectro. Um dos participantes destacou:

“Não, pois a maioria não tem o temperamento necessário para lidar com pessoas com TEA.”

Outros gestores mencionaram que a inclusão, em muitos casos, ainda é vista apenas como uma exigência legal, sem investimento em mudanças culturais. Por outro lado, reconheceram benefícios significativos, como diversidade de pensamento, valorização de talentos únicos e ambientes mais humanos e colaborativos.

5.3 Profissionais de Recursos Humanos

Os profissionais de RH relataram experiências positivas com entrevistas diferenciadas, cuidados com a linguagem e personalização nos processos seletivos. Também reconheceram benefícios da inclusão, como alta concentração, atenção aos detalhes e melhor desempenho em rotinas estruturadas.

Contudo, destacaram a presença de práticas capacitistas em algumas organizações e a necessidade de revisão das atitudes institucionais para consolidar uma cultura de inclusão genuína.

5.4 Público Geral

A percepção do público geral reforça que a inclusão de pessoas com TEA ainda é um desafio coletivo. Uma das participantes, profissional da área da educação, compartilhou o seguinte depoimento:

“Trabalho em uma escola e, infelizmente, nós, profissionais da educação, não recebemos o preparo necessário para lidar com a inclusão real. Seria muito importante que todos tivessem acesso a treinamentos e práticas inclusivas para aplicar no dia a dia. Eu, por exemplo, busco cursos voltados à inclusão por conta própria, pois o meu município não oferece formações para nós, Agentes Educacionais Infantis. As empresas também deveriam investir em treinamentos, palestras e reservar em seu calendário dias específicos para trabalhar o tema.”

Esse relato evidencia a ausência de políticas públicas voltadas à formação continuada e o esforço individual de profissionais que buscam capacitação por conta própria. Também aponta para a necessidade de investimento empresarial em treinamentos, sensibilização e ações estruturadas.

5.5 Síntese Interpretativa

A análise integrada dos dados evidencia que a inclusão de pessoas com TEA no mercado de trabalho ainda enfrenta barreiras estruturais, culturais e emocionais, mas também aponta caminhos promissores. A presença de iniciativas pontuais, como adaptações nos processos seletivos e o reconhecimento das potencialidades dos indivíduos autistas, demonstra que é possível avançar rumo a uma inclusão mais efetiva.

Conforme Bardin (2016), a análise de conteúdo permite interpretar os dados de forma sistemática e aprofundada, possibilitando identificar significados que ultrapassam a simples descrição das respostas. Nessa perspectiva, a pesquisa buscou compreender os sentidos atribuídos pelos participantes à inclusão humanizada e relacioná-los com a literatura sobre diversidade organizacional.

A inclusão humanizada, conforme evidenciado, não se limita à contratação. Ela requer formação continuada, mudança de mentalidade, revisão de práticas institucionais e comprometimento com ambientes acessíveis, acolhedores e livres de estigmas.

A construção de uma cultura organizacional que valorize a singularidade e promova o pertencimento é essencial para que a diversidade seja efetivamente incorporada às práticas empresariais e se traduza em inovação, engajamento e desenvolvimento sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar de que forma a inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) pode ser realizada de maneira mais humanizada nas organizações, indo além do cumprimento legal e promovendo ambientes verdadeiramente acolhedores, respeitosos e produtivos.

Com base nos dados da pesquisa de campo, que contou com 43 participantes — entre pessoas com TEA, gestores, profissionais de Recursos Humanos e público geral — observou-se que a inclusão ainda enfrenta barreiras estruturais, culturais e emocionais. O grupo de pessoas com TEA destacou como principais dificuldades o desconforto social e as barreiras na comunicação no ambiente de trabalho. Já os gestores apontaram a falta de preparo e de capacitação como o maior obstáculo institucional. Em contrapartida, os profissionais de Recursos Humanos relataram o reconhecimento de benefícios significativos, como alta concentração e atenção aos detalhes em indivíduos autistas, mas também alertaram para a persistência de práticas capacitistas nas organizações. O público geral reforçou a necessidade de maior investimento empresarial e de políticas públicas voltadas à formação continuada sobre o tema.

A fundamentação teórica analisada evidência que a gestão humanizada e o papel estratégico do setor de Recursos Humanos são fundamentais para garantir não apenas a contratação, mas também a permanência, o desenvolvimento e o bem-estar de pessoas com TEA no ambiente corporativo.

As experiências bem-sucedidas de empresas como SAP, Microsoft e Magazine Luiza demonstram que, quando há comprometimento institucional e engajamento da liderança, é possível transformar a inclusão em vantagem competitiva, aliando responsabilidade social e inovação.

Conclui-se, portanto, que a verdadeira inclusão de pessoas com TEA nas organizações exige mais do que políticas formais. Requer formação continuada, revisão das práticas institucionais e uma mudança de mentalidade que possibilite construir uma cultura organizacional pautada no pertencimento, no respeito às diferenças e na valorização da neurodiversidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. *Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – DSM-5*. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

AUTISMO E REALIDADE. *Autismo no mercado de trabalho: incluir é preciso*. Disponível em: <https://autismoerealidade.org.br/2024/04/30/autismo-no-mercado-de-trabalho-incluir-e-preciso/>. Acesso em: 22 out. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENTO, Maria Aparecida. *A mulher negra no mercado de trabalho*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.

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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 dez. 2012.

BRASIL. *Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015*. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. *Lei nº 13.977, de 8 de janeiro de 2020*. Cria a Carteira de Identificação da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista (CIPTEA). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 jan. 2020.

BUK, Claudia. *Diversidade e inclusão: o papel da liderança na construção de ambientes inclusivos*. São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FLECK, Marcelo. *Mentoria e desenvolvimento humano nas organizações*. Porto Alegre: Penso, 2018.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRANDIN, Temple; PANEK, Richard. *O cérebro autista: pensar através do espectro*. Rio de Janeiro: Record, 2013.

JURISHAND. *Lei nº 14.992/2024 – Pessoa com Autismo e Mercado de Trabalho*. Disponível em: <https://blog.jurishand.com/lei-14-992-2024-pessoa-autismo-mercado-trabalho/>. Acesso em: 22 out. 2025.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. *Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?* São Paulo: Moderna, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELO, Lúcia Helena; FARIAS, Camila; SILVA, Júlio César. *Comunicação assertiva e inclusão no ambiente de trabalho*. Recife: UFPE, 2020.

MELLO, Ana Paula; SCHIMIT, Ricardo; SANTOS, Juliana. *Inclusão e neurodiversidade no ambiente corporativo*. São Paulo: Atlas, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MINHA BIBLIOTECA. *Autismo no mercado de trabalho*. Disponível em: <https://minhabiblioteca.com.br/blog/carreira/autismo-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 22 out. 2025.

NÚCLEO DO CONHECIMENTO. *Autismo e os desafios no mercado de trabalho*. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/2020/03/autismo-e-os-desafios-1.pdf>. Acesso em: 22 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Classificação de Transtornos do Neurodesenvolvimento: CID-11*. Genebra: OMS, 2022.

SASSAKI, Romeu Kazumi. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. Rio de Janeiro: WVA, 2005.

SILVA, Renata; MENDES, Fernando. *Neurodiversidade e inclusão no contexto organizacional*. Belo Horizonte: UFMG, 2021.