



AUTISMO E O MERCADO DE TRABALHO: O OLHAR DO ADMINISTRADOR NO PROCESSO DE INCLUSÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Luciana Ávila Sanches¹, Rita de Cássia Carvalho Sena²

¹Faculdade Madre Tereza – Famat, Santana - AP, Brasil (lucianaavilass25@gmail.com)

² Faculdade Madre Tereza – Famat, Santana – AP

Resumo: Este estudo aborda a temática da inclusão de indivíduos com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no mercado de trabalho, sob a perspectiva da administração, justificando-se pela carência de pesquisas com este enfoque e pelas persistentes dificuldades de acesso e permanência laboral enfrentadas por essa população. O objetivo geral consiste em analisar o papel do administrador como agente facilitador no processo de inclusão da pessoa com TEA no ambiente organizacional. Especificamente, buscou-se: delinear o panorama atual da participação de pessoas com TEA no mercado de trabalho brasileiro; caracterizar as principais barreiras que obstaculizam sua inserção profissional; e detalhar as responsabilidades e ações do administrador para a promoção de uma inclusão efetiva. Adotou-se uma metodologia qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, alicerçada em revisão bibliográfica de artigos científicos (publicados entre 2018 e 2025) e obras literárias especializadas. Os resultados evidenciam que, a despeito do amparo legal existente, a inserção laboral de pessoas com TEA é limitada por preconceitos, despreparo organizacional e ausência de políticas inclusivas eficazes, sendo o autismo frequentemente mal interpretado e preterido pelos empregadores. Destaca-se o administrador como figura nevrálgica, com o dever de fomentar culturas organizacionais empáticas, capacitar equipes, adaptar processos seletivos e implementar políticas de inclusão consistentes. Conclui-se que a inclusão efetiva transcende o cumprimento de cotas, demandando o engajamento proativo do gestor e a transformação das práticas organizacionais rumo a uma abordagem genuinamente humanizada e valorizadora da neurodiversidade.

Palavras-chave: Autismo; Mercado de Trabalho; Administrador; Inclusão.

INTRODUÇÃO

A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho configura-se como um direito fundamental no Brasil, legalmente assegurado por um arcabouço jurídico robusto, que inclui a Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência (Lei nº 8.213/1991), a Lei Berenice Piana (Lei nº 12.764/2012) – que institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista – e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência, Lei nº 13.146/2015). Tais dispositivos convergem para a promoção da inclusão social e o exercício da cidadania, estabelecendo diretrizes para a contratação e garantia de direitos.

O Transtorno do Espectro Autista (TEA), conforme o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM-5), é classificado como um transtorno do neurodesenvolvimento, enquadrando-se, para fins legais de direitos, como deficiência. Contudo,

persiste um desconhecimento significativo por parte de órgãos e empresas acerca dessa classificação, resultando, como aponta Lino (2024), em um enquadramento errôneo do TEA na categoria de deficiência mental. Esta percepção equivocada amplifica as barreiras atitudinais, fortalecendo estigmas e presunções infundadas sobre as capacidades de indivíduos com TEA, o que, por conseguinte, agrava a exclusão e restringe drasticamente suas oportunidades no mercado de trabalho.

Nesse panorama, assegurar a participação de pessoas com TEA no universo laboral transcende a mera concessão de oportunidades, tratando-se da garantia de condições equitativas para o desenvolvimento de suas potencialidades e para a sua autonomia.

Entretanto, Montanari (2021) assevera que grande parte das organizações se limitam ao cumprimento formal da legislação, focando na contratação do percentual mínimo estipulado por lei, sem, contudo,



internalizar e implementar processos de inclusão efetivos no ambiente organizacional. Essa postura superficial não apenas perpetua, mas também é resultado de barreiras, muitas vezes invisíveis, que dificultam o acesso e, crucialmente, a permanência de pessoas com autismo em atividades laborais. Tais obstáculos manifestam-se de diversas formas, desde o preconceito velado até a inadequação dos processos seletivos e a falta de suporte no cotidiano profissional.

Diante da complexidade desse cenário, torna-se imperativo identificar e compreender o papel dos agentes de transformação dentro das organizações, com especial destaque para a figura do administrador. Camilo, Fortim e Aguerre (2019) salientam que o gestor é quem interage direta e cotidianamente com o colaborador, e sua postura é determinante para a forma como as equipes e a organização como um todo acolherão e integrarão um profissional com autismo. Dessa forma, a atitude do administrador reverbera por toda a estrutura organizacional, moldando a cultura e influenciando a percepção dos demais colegas.

Assim, para que a inclusão transcenda o discurso e se materialize em práticas concretas, é fundamental um olhar aprofundado sobre as responsabilidades e o potencial de atuação do administrador.

Diante disso, este estudo se propõe a investigar essa dinâmica, buscando elucidar como a gestão pode atuar de forma estratégica e humanizada para construir ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos. A presente pesquisa tem como objetivo geral responder à seguinte pergunta norteadora: qual o papel do administrador no processo de inclusão da pessoa com Transtorno do Espectro Autista no ambiente organizacional? Para responder a esta questão e alcançar o objetivo geral, delinearam-se os seguintes objetivos específicos: (1) Apontar o atual nível de participação das pessoas com TEA no mercado de trabalho brasileiro; (2) Caracterizar as principais barreiras existentes à inserção e permanência de pessoas com autismo no mercado de trabalho; (3) Abordar o papel e as estratégias do administrador no processo de inclusão efetiva da pessoa com TEA dentro do ambiente organizacional

MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo foi conduzido sob uma abordagem qualitativa, com finalidade exploratória e descritiva, conforme preconizado por Gil (2008), sendo operacionalizado por meio de um levantamento bibliográfico.

A coleta de dados realizou-se mediante buscas em bases de dados eletrônicas de reconhecida relevância acadêmica, como o Portal de Periódicos da Capes e a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). O

termo descritor utilizado para a busca foi “Autismo e o Mercado de Trabalho”. Os critérios de inclusão para a seleção dos artigos científicos foram: 1) data de publicação compreendida no período entre 2018 e 2025, visando analisar produções recentes sobre a temática; 2) estudos que priorizassem a discussão sobre o processo de inclusão efetiva, para além da análise estrita das contribuições legislativas.

Foram excluídos os trabalhos que não se enquadraram nesses critérios, especificamente aqueles publicados antes de 2018 ou que não abordavam a prática organizacional inclusiva de forma central.

Dentre os artigos selecionados que fundamentaram esta pesquisa, destacam-se os trabalhos de Leopoldino e Coelho (2018), Talarico, Pereira e Goyos (2019), Góes, Sena e Sousa (2021) e Lemos (2022). Adicionalmente, a pesquisa foi enriquecida pela consulta a livros físicos que oferecem aprofundamento teórico e prático sobre o tema, de autores como Camilo, Fortim e Aguerre (2019), Melo (2020), Montanari (2021), Melicio e Vendrametto (2021) e Lino (2024).

A análise dos dados coletados foi realizada de forma interpretativa, buscando identificar padrões, convergências e divergências nas abordagens dos autores, a fim de construir uma compreensão abrangente sobre o papel do administrador na inclusão de pessoas com TEA.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura e de dados secundários revela que a participação de pessoas com deficiência, e de forma ainda mais acentuada daquelas com Transtorno do Espectro Autista (TEA), permanece significativamente restrita no mercado de trabalho brasileiro. Microdados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) indicam que o tipo de deficiência é um fator determinante nas chances de inclusão, e o autismo, frequentemente, figura entre as condições menos desejadas pelos empregadores.

Lemos (2022) corrobora essa constatação ao relatar que a maior parcela dos vínculos empregatícios formais para pessoas com deficiência concentra-se em indivíduos com deficiência física (45%), auditiva (17,7%) e visual (16,1%), enquanto a deficiência mental (9%) – categoria na qual o TEA é, equivocadamente, ainda incluído por muitos – aparece em último lugar. Tal cenário evidencia que, apesar da existência de um aparato legal protetivo, a efetivação dos direitos esbarra em obstáculos culturais, estruturais e, fundamentalmente, de gestão, o que sublinha a premente necessidade de um olhar



mais estratégico e humanizado por parte dos administradores.

No que tange aos desafios que perpetuam esse quadro de subemprego ou desemprego, identificou-se um conjunto de obstáculos significativos. Primeiramente, o preconceito e o estigma de incapacidade emergem como barreiras primárias, refletidos na percepção negativa de potenciais empregadores. Góes, Sena e Sousa (2021) argumentam que as empresas, muitas vezes, não contratam as pessoas, mas sim as “deficiências”, evidenciando uma preferência por deficiências físicas em detrimento das intelectuais ou do neurodesenvolvimento, como o TEA. Essa visão é distorcida por um modelo que supervaloriza limitações em vez de potencialidades, invisibilizando a capacidade técnica e laboral e focando unicamente na condição médica.

O segundo grande entrave reside na falta de conhecimento e preparo por parte das empresas e recrutadores. Trata-se de um desconhecimento generalizado sobre as características, competências e habilidades singulares de pessoas com TEA. Melicio e Vendrametto (2021) apontam que muitos recrutadores, por despreparo, não conseguem oferecer condições equitativas nos processos seletivos. Consequentemente, o recrutamento não é adaptado às particularidades do candidato com autismo, seguindo modelos convencionais lineares que se mostram ineficazes para identificar e valorizar as especificidades desses indivíduos.

O terceiro obstáculo crucial, conforme Talarico, Pereira e Goyos (2019), refere-se às barreiras atitudinais e sociais que dificultam a integração e a permanência no ambiente de trabalho. Estas barreiras materializam-se em uma realidade excludente que, na ausência de compreensão, empatia e adaptação do ambiente, submete a pessoa com autismo a atitudes negativas e estigmatizantes. Essa problemática é recorrente em ambientes desprovidos de um olhar inclusivo, suporte adequado ou adaptações, onde frequentemente impera uma postura de superioridade ou condescendência por parte de gestores e colegas.

Leopoldino e Coelho (2018) complementam ao observar que a contratação desses profissionais, quando ocorre, muitas vezes se restringe a funções de baixa qualificação e sem perspectivas de desenvolvimento profissional. Diante desse complexo panorama, torna-se evidente que os direitos das pessoas com TEA nem sempre são respeitados, seja pela ineficácia das políticas de cotas ou pela postura inadequada e despreparada de gestores e empregadores.

Tal visão coaduna-se com a afirmação de Melo (2020), que enfatiza que a superação de barreiras concretas não depende apenas de leis, mas

fundamentalmente da transposição de barreiras invisíveis e atitudinais que permeiam as relações interpessoais no ambiente laboral.

Para reverter esse quadro, o papel do administrador é central, desdobrando-se em quatro eixos de atuação principais: (1) Sensibilização, conscientização e preparo da organização; (2) Identificação e valorização das habilidades e potenciais; (3) Adaptação do ambiente e das condições de trabalho; (4) Instituição de uma política de inclusão abrangente e contínua.

No que se refere a sensibilização, conscientização e preparo da organização, Camilo, Fortim e Aguerre (2019) defendem que, antes de integrar uma pessoa com autismo – ou qualquer outra deficiência – a empresa precisa se preparar para recebê-la. Isso implica em treinamento técnico e comportamental das equipes, disseminação de informações sobre as especificidades do espectro e promoção de programas de conscientização para empregadores, líderes e demais funcionários, visando desmistificar o autismo e desconstruir paradigmas. De forma complementar, Melicio e Vendrametto (2021) orientam sobre a importância de compreender o “porquê” da contratação, conhecendo as habilidades do indivíduo com autismo para estabelecer uma relação de benefício mútuo.

Para a identificação e valorização das habilidades e potenciais, Lino (2024) destaca que muitos trabalhadores com autismo demonstram capacidade para exercer, com hiperfoco e satisfação, tarefas que podem ser consideradas monótonas ou excessivamente detalhistas para pessoas neurotípicas. O administrador deve, portanto, focar na identificação dessas competências reais – como facilidade com rotinas, rigor no cumprimento de regras, atenção a detalhes, raciocínio lógico, hiperfoco – e explorá-las de maneira estratégica, alocando o profissional em funções compatíveis com seus talentos.

No terceiro ponto, a Lei Brasileira de Inclusão prevê o fornecimento de recursos de tecnologia assistiva e a adaptação razoável no ambiente laboral. O sucesso da integração, contudo, depende tanto dos esforços de aprendizado do trabalhador quanto das adaptações providenciadas pela empresa. Conforme Lino (2024, p.142), as adaptações para a maioria dos autistas não implicariam custos elevados, podendo incluir medidas simples como oferta de fones de ouvido com cancelamento de ruído, teclados e mouses silenciosos, disponibilização de uma sala sensorial ou um ambiente com iluminação ajustável.

Em último ponto, Lemos (2022) adverte que mesmo medidas simples de adaptação podem não surtir efeito sem o devido acultramento organizacional. A inclusão deve ser encarada como um processo



contínuo e coordenado, não como uma ação isolada. Nesse caso, as empresas devem reconhecer as especificidades dos candidatos, adaptar metodologias de recrutamento e seleção, acompanhar o período de adaptação, utilizar uma comunicação clara, objetiva e explícita, e estarem preparadas para lidar com eventuais crises ou necessidades específicas de suporte.

CONCLUSÃO

Constatou-se que o administrador desempenha papel central na inclusão efetiva da pessoa com Transtorno do Espectro Autista (TEA) no mercado de trabalho. Diante disso, a superação de barreiras estruturais, culturais e atitudinais exige do gestor um posicionamento estratégico e humanizado.

Além disso, é fundamental que o administrador promova a sensibilização das equipes, adaptando ambientes e processos às especificidades do TEA, valorizando assim suas habilidades únicas. Nesse caso, a construção de uma cultura organizacional empática, mediante políticas internas consistentes, mostra-se indispensável.

Conclui-se que o engajamento ativo do gestor e a transformação das práticas organizacionais são cruciais. Tal atuação transcende o cumprimento legal, consolidando uma abordagem que respeita e valoriza a neurodiversidade no ambiente laboral, alinhada aos objetivos desta pesquisa de identificar o papel do administrador e as estratégias para a inclusão.

Portanto, a pesquisa aponta caminhos para que a gestão atue ativamente na promoção de um mercado mais justo e preparado para acolher esses profissionais.

AGRADECIMENTOS

Deixo meu profundo agradecimento, primeiramente a Deus, fonte de sabedoria, força e propósito. À minha família, pelo apoio incondicional, pela compreensão nos momentos de ausência e pelo incentivo constante.

À minha professora e orientadora, não apenas pela orientação acadêmica rigorosa e comprometida, mas também pela inspiração que transcende o campo técnico. Sua vivência e sua atuação, enquanto profissional e pessoa com autismo, conferiram a este trabalho uma dimensão mais humana, sensível e necessária. Este trabalho, portanto, nasce não apenas de uma análise teórica, mas de uma percepção crítica da realidade, reforçada por sua contribuição singular, que impulsionou a construção de um olhar mais atento, ético e comprometido com a inclusão no ambiente organizacional.

Muito obrigada a todos que me ajudaram na construção deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, Lei nº 12.764, de 12 de dezembro de 2012. Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 dez. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112764.htm. Acesso em: 28 maio, 2025.
- BRASIL, Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em: 28 maio, 2025.
- 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, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 28 maio, 2025.
- CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro. Gestão de Pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Senac, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GÓES, Marília B. X.; SENA, Rita de Cássia C.; SOUSA, Hécia. Caminhos para a inclusão da pessoa com autismo no mundo do trabalho: do emprego formal ao empreendedorismo. Amapá: 2022.
- LEMOS, Marie Okabayashi de Castro. “Nada sobre nós, sem nós”: sensorialidades e vozes de trabalhadores autistas: uma análise acerca da inclusão no capitalismo à luz do Direito do Trabalho. 2022. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) - Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.
- LEOPOLDINO, Cláudio Bezerra; COELHO, Pedro Felipe da Costa. O processo de inclusão de autistas no mercado de trabalho. Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, p. 141–156, 2018. DOI: 10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p141-156. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/15660>. Acesso em: 28 maio, 2025.



LINO, Dinaildes. Como incluir os autistas no mercado de trabalho. Curitiba: Appris, 2024.

MELO, Cléia de Jesus dos R. De. Inclusão e Mercado de Trabalho: uma conquista possível. Curitiba: Appris, 2020

MELICIO Rose Kelly I. S. Da C. e VENDRAMETTO, Oduvaldo. Autista no Mercado de Trabalho. São Paulo: Blucher, 2021.

MONTANARI, Nilza. Neoinclusão: profissionais com deficiência e empresas juntos gerando resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

TALARICO, Mariana Valente T. Da S.; PEREIRA, Amanda Cristina dos S.; GOYOS, Antonio Celso de N. A inclusão no mercado de trabalho de adultos com Transtorno do Espectro do Autismo: uma revisão bibliográfica. Revista Educação Especial, v. 32, p. 1-19, 2019.