GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE PESSOAS COM TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS[1]

DIVERSITY MANAGEMENT AND INCLUSION OF PEOPLE WITH AUTISM SPECTRUM DISORDER IN BRAZILIAN ORGANIZATIONS

Alberto Rithelle Sobrinho da Silva[2]
Juliana da Silva[3]

RESUMO: Este estudo analisa como a gestão da diversidade e as práticas de Gestão de Pessoas são discutidas na literatura sobre a inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) nas organizações brasileiras. Trata-se de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão integrativa e de uma nova busca dirigida em fontes científicas e páginas editoriais oficiais, realizada em 16 de outubro de 2026. A busca documentada identificou nove registros únicos para triagem; sete atenderam aos critérios de inclusão e dois foram excluídos por não se enquadrarem no recorte temporal de 2020 a 2025. Os sete estudos incluídos abordam práticas de inclusão, acesso e permanência no trabalho, adaptações laborais e neurodiversidade organizacional. A análise foi organizada em quatro eixos: barreiras de acesso; permanência e pertencimento; desenvolvimento e carreira; e políticas, governança e proteção de dados. Os resultados indicam que a inclusão exige mais do que contratação ou cumprimento de cotas, envolvendo adaptações razoáveis, preparação das lideranças, comunicação acessível, acompanhamento e oportunidades de desenvolvimento. A busca nova permite documentar um corpus complementar verificável, mas os resultados de interfaces de busca não equivalem a exportações integrais das bases SciELO, CAPES e Google Acadêmico, cujos totais históricos não estavam disponíveis no arquivo-base.

Palavras-chave: transtorno do espectro autista; inclusão profissional; gestão da diversidade; gestão de pessoas; neurodiversidade.

ABSTRACT: This study examines how diversity management and Human Resources practices are discussed in the literature on the inclusion of people with Autism Spectrum Disorder (ASD) in Brazilian organizations. It is a qualitative, exploratory, descriptive study based on an integrative literature review and a new targeted search of scientific sources and official journal pages, conducted on October 16, 2026. The documented search identified nine unique records for screening; seven met the inclusion criteria and two were excluded because they fell outside the 2020–2025 time frame. The seven included studies address inclusion practices, access to and retention in employment, workplace accommodations, and organizational neurodiversity. The analysis was organized into four themes: access barriers; retention and belonging; development and career progression; and policy,

---

[1] Artigo apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), Campus Santana, como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos. Orientador: Daniel de Nazaré de Souza Madureira. E-mail: daniel.madureira@ifap.edu.br

[2] Alberto Rithelle Sobrinho da Silva: discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, IFAP, Campus Santana. E-mail: albertorithelle123@gmail.com

[3] Juliana da Silva: discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, IFAP, Campus Santana. E-mail: julianarithelle@gmail.com

governance, and data protection. Findings indicate that inclusion requires more than hiring or meeting quota requirements; it also involves reasonable accommodations, leadership preparation, accessible communication, ongoing support, and development opportunities. The new search provides a verifiable complementary corpus, but search-interface results are not equivalent to complete exports from SciELO, CAPES, and Google Scholar, whose historical totals were not available in the source file.

Keywords: autism spectrum disorder; professional inclusion; diversity management; human resources; neurodiversity.

Data de apresentação: 06/11/2026

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a diversidade tornou-se um tema central nas discussões sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional. As transformações sociais, culturais e econômicas ocorridas no mundo contemporâneo contribuíram para ampliar o debate sobre igualdade de oportunidades, inclusão e valorização das diferenças no ambiente de trabalho. Nesse cenário, a neurodiversidade emerge como um pilar fundamental, exigindo que as organizações repensem suas práticas para acolher indivíduos com diferentes funcionamentos cognitivos (ROSA; BUCCO, 2025).

O Transtorno do Espectro Autista (TEA) é uma condição do neurodesenvolvimento caracterizada por desafios na comunicação social e padrões de comportamento restritos ou repetitivos. No contexto brasileiro, a inclusão de pessoas com TEA nas organizações ainda enfrenta barreiras significativas, que vão desde o recrutamento e seleção até a adaptação do ambiente físico e cultural. De acordo com Basto e Cepellos (2023), a maioria das organizações brasileiras ainda não oferece condições mínimas para a inclusão efetiva desses profissionais, evidenciando uma lacuna entre o discurso institucional e a prática cotidiana. A Lei nº 12.764/2012, conhecida como Lei Berenice Piana, e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) estabelecem o arcabouço legal para a proteção e promoção dos direitos das pessoas com TEA, incluindo seu acesso ao mercado de trabalho.

A gestão da diversidade, portanto, surge como um conjunto de práticas organizacionais voltadas para a promoção da inclusão, do respeito às diferenças e da igualdade de oportunidades. Idalberto Chiavenato (2014), um dos autores clássicos da gestão de pessoas, enfatiza que o capital humano é o ativo mais valioso das organizações, e a valorização das particularidades individuais é crucial para a sustentabilidade do negócio. Maria Tereza Leme Fleury (2000) complementa, destacando que a gestão da diversidade envolve o reconhecimento das diferenças e a criação de estratégias que permitam a plena participação de todos os colaboradores. No caso específico do TEA, a inclusão enriquece a cultura organizacional com novas perspectivas e habilidades técnicas frequentemente associadas ao perfil neuroatípico, como foco em detalhes e pensamento lógico (BASTO; CEPELLOS, 2023; ROSA; BUCCO, 2025).

Entretanto, apesar da crescente valorização do tema e do suporte legal, a implementação de políticas de inclusão para autistas ainda enfrenta diversos desafios nas organizações brasileiras. Muitas empresas incorporam o discurso da diversidade em suas estratégias, mas as ações específicas de neuroinclusão ainda se mostram incipientes no contexto brasileiro (BASTO; CEPELLOS, 2023; ROSA; BUCCO, 2025). A falta de conhecimento sobre o espectro e o preconceito velado acabam por limitar o acesso e a

permanência desses talentos no ambiente corporativo.

Diante desse cenário, torna-se relevante investigar de que forma a inclusão de pessoas com TEA tem sido discutida e aplicada nas organizações brasileiras. O tema tem ganhado destaque na área de gestão de pessoas devido às transformações sociais e às demandas por ambientes de trabalho mais éticos e igualitários. A valorização das diferenças individuais contribui para o desenvolvimento de organizações mais inovadoras e socialmente responsáveis, ampliando a capacidade das empresas de lidar com a complexidade do contexto empresarial (FRAGA et al., 2022).

Compreender como a neurodiversidade é abordada no ambiente corporativo torna-se fundamental para promover práticas de gestão mais justas e eficientes. Nesse sentido, o presente estudo busca contribuir para a ampliação do debate acadêmico sobre a inclusão de autistas, analisando a produção científica recente sobre o tema e identificando as melhores práticas de RH para o acolhimento desses profissionais (BASTO; CEPELLOS, 2023; CARVALHO et al., 2023).

Diante do exposto, o presente trabalho apresenta a seguinte questão de investigação: Como a literatura científica brasileira discute a gestão da diversidade voltada à inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista nas organizações e quais são os principais desafios e práticas identificados nos processos de gestão de pessoas entre 2020 e 2025? O objetivo geral é analisar a gestão da diversidade e os desafios para a inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista nas organizações brasileiras, com base na literatura científica nacional publicada entre 2020 e 2025. Especificamente, busca-se conceituar neurodiversidade e inclusão profissional no campo da Gestão de Pessoas; identificar barreiras de recrutamento, seleção e integração; e descrever práticas que possam favorecer a inclusão e a permanência desses profissionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Transtorno do Espectro Autista: conceito, características e heterogeneidade

O Transtorno do Espectro Autista (TEA) é uma condição do neurodesenvolvimento que se manifesta por diferenças persistentes na comunicação e na interação social, associadas a padrões restritos ou repetitivos de comportamento, interesses ou atividades. A caracterização contemporânea do transtorno considera não apenas a presença de sinais, mas também seus efeitos no funcionamento cotidiano e a necessidade de apoio em diferentes contextos. Por essa razão, o diagnóstico não deve ser compreendido como uma descrição completa da pessoa, mas como uma referência para organizar apoios, acessibilidade e participação social (AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, 2022; BRASIL, [s.d.]).

O DSM-5-TR organiza o diagnóstico em dois grandes conjuntos de características: dificuldades persistentes na comunicação e na interação social e padrões restritos e repetitivos de comportamento, interesses ou atividades. Entre esses padrões podem estar a repetição de movimentos ou falas, a insistência em rotinas, interesses intensos e diferenças na resposta a estímulos sensoriais. Entretanto, a presença e a intensidade desses elementos variam, e sua interpretação deve considerar o contexto cultural, a história de desenvolvimento, as condições associadas e as barreiras encontradas pela pessoa. A avaliação individualizada é, portanto, indispensável para evitar que critérios clínicos sejam convertidos em rótulos profissionais ou em expectativas deterministas (AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, 2022).

A palavra “espectro” expressa a ampla variabilidade das formas de manifestação do

autismo. Pessoas com TEA podem apresentar diferentes perfis de comunicação, linguagem, autonomia, sensibilidade sensorial, interesses, formas de aprendizagem e necessidades de suporte. Algumas podem utilizar comunicação oral fluente, enquanto outras preferem recursos visuais, escrita ou tecnologias assistivas; algumas necessitam de apoio intenso em atividades cotidianas, e outras desenvolvem maior independência. O Ministério da Saúde (BRASIL, [s.d.]) ressalta que o autismo se manifesta de maneiras distintas em cada pessoa, o que impede a construção de um modelo único de sujeito autista.

No ordenamento jurídico brasileiro, a Lei nº 12.764/2012 reconhece a pessoa com Transtorno do Espectro Autista como pessoa com deficiência para todos os efeitos legais. Esse reconhecimento assegura a incidência das normas de proteção, acessibilidade, não discriminação e inclusão profissional previstas na legislação específica. A Lei Brasileira de Inclusão reforça que o direito ao trabalho deve ser exercido em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas (BRASIL, 2012; BRASIL, 2015). Assim, o TEA deve ser analisado simultaneamente como condição do neurodesenvolvimento, experiência de neurodivergência e questão de direitos.

Essa perspectiva é particularmente importante porque o diagnóstico não determina, por si só, a capacidade profissional, a produtividade ou o projeto de carreira. A inclusão deve partir das competências, dos interesses e das necessidades funcionais de cada trabalhador, e não de estereótipos segundo os quais todas as pessoas autistas teriam elevada atenção a detalhes, talento matemático ou preferência por tarefas repetitivas. Basto e Cepellos (2023) identificaram que percepções estereotipadas de gestores podem se modificar com a convivência e com o suporte institucional, enquanto Carvalho et al. (2023) demonstram que acesso, permanência e desenvolvimento dependem de condições organizacionais concretas.

No mundo do trabalho, reconhecer a heterogeneidade do TEA significa substituir generalizações por uma análise da relação entre pessoa, tarefa, ambiente e organização. Uma mesma condição sensorial ou comunicacional pode produzir efeitos diferentes conforme o desenho do posto, a clareza das instruções, a previsibilidade da rotina, o apoio da liderança e as relações com a equipe. O modelo biopsicossocial proposto por Doyle (2020) contribui para essa leitura ao mostrar que as experiências de trabalho resultam da interação entre características individuais e barreiras físicas, comunicacionais, relacionais e institucionais.

A compreensão do TEA também envolve uma dimensão social e política. O movimento da neurodiversidade questiona a oposição rígida entre normalidade e anormalidade e critica a redução da pessoa autista a déficits que deveriam ser corrigidos. Araújo, Silva e Zanon (2023) alertam que a predominância do modelo médico pode reforçar estigmas e representações negativas quando a pessoa é definida apenas por suas limitações. Em sentido complementar, Rosa e Bucco (2025) defendem que a neurodiversidade seja incorporada às agendas de diversidade, equidade e inclusão, com participação efetiva das neurominorias na definição das práticas que lhes dizem respeito.

Para este trabalho, o TEA é compreendido, portanto, de forma não reducionista: trata-se de uma condição heterogênea, atravessada por diferentes necessidades de apoio e por barreiras sociais e organizacionais. Essa definição orienta a análise da gestão da diversidade porque desloca a pergunta de “qual é o perfil do autista?” para “quais condições permitem que diferentes pessoas autistas participem, permaneçam e se desenvolvam no trabalho?”.

2.2 Diversidade, deficiência e neurodiversidade nas organizações

A diversidade organizacional compreende a presença e a participação de pessoas com diferentes características, experiências, identidades, condições e formas de funcionamento. No entanto, a simples presença de grupos diversos não garante inclusão. A organização pode contratar pessoas com diferentes perfis e, simultaneamente, manter processos seletivos, sistemas de avaliação, formas de comunicação e critérios de promoção baseados em um único padrão de comportamento considerado adequado. Por essa razão, a gestão da diversidade deve ser analisada não apenas como uma política de composição do quadro de trabalhadores, mas como um conjunto de decisões que afetam o acesso, a permanência, o desenvolvimento e a progressão profissional. Essa compreensão se aproxima de Fleury (2000), para quem a diversidade envolve diferenças que atravessam identidades, experiências e relações de poder; por isso, a gestão deve observar não apenas quem entra na organização, mas quem participa, é reconhecido e tem acesso a oportunidades.

No caso das pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA), essa discussão é especialmente relevante porque o autismo se manifesta de maneira heterogênea. As necessidades de apoio, as formas de comunicação, a sensibilidade a estímulos, os interesses, as competências e as experiências educacionais e profissionais variam significativamente entre indivíduos. Assim, não é adequado construir um perfil único do trabalhador autista, nem presumir que determinadas habilidades como atenção a detalhes, memória ou concentração estarão presentes da mesma forma em todas as pessoas com TEA. A inclusão precisa partir do reconhecimento da singularidade e da possibilidade de adaptação das condições de trabalho.

A perspectiva da neurodiversidade contribui para deslocar o debate de uma visão exclusivamente clínica para uma compreensão social, política e identitária das diferenças neurológicas. Araujo, Silva e Zanon (2023) observam que o movimento da neurodiversidade questiona a associação automática entre diferença neurológica, doença e necessidade de normalização. Para as autoras, a predominância do modelo médico nas pesquisas e nas políticas pode reforçar estigmas e representações negativas, especialmente quando a pessoa autista é definida apenas por limitações. A participação de pessoas autistas e de seus familiares na produção do conhecimento é, portanto, uma condição importante para que as políticas e as práticas de inclusão não sejam construídas somente a partir do olhar de gestores, profissionais de saúde ou especialistas. A participação das pessoas diretamente afetadas também é coerente com Araújo, Silva e Zanon (2023) e com a agenda crítica de Rosa e Bucco (2025), que questiona políticas formuladas sem escuta das neurominorias.

Essa abordagem não significa negar as necessidades de suporte ou as dificuldades que podem ser vivenciadas no ambiente profissional. Ao contrário, reconhecer a neurodiversidade exige compreender que as barreiras não estão localizadas exclusivamente no indivíduo. Elas também podem ser produzidas por ambientes ruidosos, instruções ambíguas, mudanças não comunicadas, avaliações baseadas em contato visual, reuniões sem pauta, exigências sociais pouco relacionadas ao desempenho da função e ausência de canais de apoio. Doyle (2020) propõe uma leitura biopsicossocial da neurodiversidade no trabalho, na qual as experiências profissionais resultam da interação entre características individuais, condições psicológicas, relações sociais, desenho das tarefas e estrutura organizacional.

Nesse sentido, o conceito de inclusão diferencia-se do conceito de mera inserção. Inserir significa colocar a pessoa dentro da organização; incluir significa assegurar que ela possa participar, realizar seu trabalho, desenvolver-se e ser reconhecida como parte

legítima da equipe. Carvalho et al. (2023), em revisão integrativa sobre a inserção de pessoas com autismo no mercado de trabalho, identificaram que o acesso ao emprego não encerra o processo inclusivo. A permanência depende de suporte, relações interpessoais respeitosas, adaptações e oportunidades reais de desenvolvimento. A inclusão, portanto, não deve ser avaliada apenas pela quantidade de contratações, mas também pela qualidade do vínculo, pela autonomia, pela satisfação, pela remuneração, pela participação e pela possibilidade de carreira.

Para pessoas com TEA, a diferença entre diversidade numérica e inclusão substantiva torna-se evidente. A contratação pode ampliar a representação, mas a inclusão somente se confirma quando existem acessibilidade, relações respeitosas, segurança para solicitar apoio e oportunidades de aprendizagem e carreira. Nesse sentido, Basto e Cepellos (2023), Carvalho et al. (2023) e Rosa e Bucco (2025) permitem analisar a neuroinclusão como processo contínuo de transformação organizacional, e não como resultado de uma única campanha ou de uma vaga preenchida.

A gestão da diversidade precisa ser compreendida como uma dimensão da gestão de pessoas e não como uma ação isolada de comunicação institucional. Fleury (2000) destaca que reconhecer diferenças exige criar condições para que elas sejam administradas de modo a favorecer a participação e a cooperação. Em diálogo com Chiavenato (2014), essa perspectiva implica rever políticas de recrutamento, desenvolvimento, avaliação e recompensas, pois o valor do trabalhador não se concretiza quando a organização mantém barreiras que impedem o uso de suas competências.

2.3 Da integração formal à inclusão efetiva: cultura, liderança e responsabilidade organizacional

Historicamente, muitas iniciativas de inclusão foram estruturadas como respostas à legislação de cotas, a exigências de fiscalização ou a ações pontuais de responsabilidade social. Embora o cumprimento da legislação seja indispensável, ele representa apenas o patamar mínimo de responsabilidade organizacional. A inclusão efetiva requer que a organização revise seus valores, seus processos e suas práticas de gestão, de modo que a diversidade não fique restrita ao discurso institucional ou ao departamento de Recursos Humanos. A literatura de Gestão de Pessoas indica que políticas sustentáveis precisam ser incorporadas ao planejamento, à liderança e aos sistemas de acompanhamento, em vez de depender de ações isoladas ou de iniciativas individuais (CHIAVENATO, 2014; ROSA; BUCCO, 2025).

A cultura organizacional influencia diretamente a forma como as diferenças são interpretadas. Em culturas que valorizam exclusivamente rapidez, extroversão, disponibilidade permanente e comunicação informal, profissionais autistas podem ser avaliados negativamente por características que não impedem necessariamente a execução de suas atividades. Já uma cultura orientada pela clareza, pelo respeito, pela previsibilidade e pela avaliação de resultados tende a reduzir ambiguidades e a beneficiar diferentes trabalhadores, não somente pessoas com TEA. Essa análise é compatível com Fleury (2000), pois os valores organizacionais se manifestam em práticas concretas de reconhecimento, comunicação, distribuição de oportunidades e resolução de conflitos.

Basto e Cepellos (2023), ao investigarem as percepções e ações de gestores brasileiros, identificaram que estereótipos e desconhecimento sobre o autismo podem influenciar as decisões de contratação e de acompanhamento. O estudo também evidencia que a convivência, a informação e o suporte institucional podem alterar percepções iniciais. Isso demonstra que a inclusão não se sustenta apenas na boa vontade de um gestor isolado.

Ela precisa ser convertida em política organizacional, com responsabilidades distribuídas entre a alta liderança, a área de Gestão de Pessoas, as lideranças intermediárias, as equipes e, quando necessário, profissionais de apoio.

A liderança inclusiva ocupa uma posição central nesse processo. Cabe aos gestores comunicar expectativas de forma objetiva, organizar prioridades, fornecer feedbacks compreensíveis, evitar interpretações precipitadas sobre comportamentos e intervir diante de situações de assédio, ridicularização ou isolamento. Também é responsabilidade da liderança assegurar que a pessoa autista não seja direcionada permanentemente para tarefas inferiores à sua qualificação, nem tratada como alguém que precisa ser protegido de toda e qualquer exigência profissional. Inclusão significa oferecer suporte sem reduzir a autonomia e sem limitar o desenvolvimento da carreira.

Rosa e Bucco (2025) defendem que a neurodiversidade deve ser incorporada às agendas de diversidade, equidade e inclusão das organizações. Os autores alertam, contudo, que a inclusão não deve ser justificada somente por ganhos de produtividade, inovação ou vantagem competitiva. Quando a pessoa autista é valorizada apenas por uma suposta habilidade útil ao negócio, permanece uma lógica instrumental que pode desconsiderar direitos, bem-estar, remuneração justa e participação. A gestão deve articular desempenho organizacional e responsabilidade social, sem transformar a diversidade em mecanismo de exploração ou em estratégia de marketing.

A literatura indica que os obstáculos se acumulam ao longo do ciclo de trabalho e podem se reforçar mutuamente. A dificuldade de acesso à formação e ao emprego pode reduzir a experiência profissional; a seleção baseada em expectativas comportamentais estreitas pode ocultar competências; e a ausência de suporte após a admissão pode levar ao desligamento ou à permanência em funções de baixa complexidade. Carvalho et al. (2023) mostram que acesso e permanência são dimensões articuladas, enquanto Basto e Cepellos (2023) evidenciam a importância do acompanhamento em diferentes etapas da carreira. Portanto, a Gestão de Pessoas deve atuar preventivamente antes da contratação e acompanhar a trajetória após o ingresso.

2.4 Principais desafios no ciclo de trabalho

A inclusão de pessoas com TEA envolve um ciclo que começa antes da contratação e se estende até o desenvolvimento e a permanência profissional. As barreiras podem surgir na divulgação da vaga, na seleção, na admissão, na integração, na distribuição das tarefas, na comunicação, na avaliação de desempenho, na promoção e no desligamento. Portanto, intervenções isoladas como uma palestra de conscientização ou a reserva de vagas são insuficientes quando os demais processos permanecem inacessíveis.

A revisão de Carvalho et al. (2023) evidencia que as barreiras de acesso não se resumem à ausência de vagas, mas incluem exigências inadequadas, preconceito, baixa expectativa sobre o candidato e falta de apoio durante o processo. Basto e Cepellos (2023) acrescentam que as percepções dos gestores podem estar baseadas em estereótipos, razão pela qual a formação dos responsáveis pela seleção deve ser acompanhada de critérios objetivos e de instrumentos capazes de avaliar as competências relacionadas ao cargo. Basto e Cepellos (2023) e Carvalho et al. (2023) também reforçam a necessidade de articular contratação, preparação da equipe e acompanhamento, evitando que a vaga seja tratada como solução suficiente. Em conjunto, os estudos destacam que seleção acessível, integração estruturada, comunicação objetiva, adaptações sensoriais, prevenção do capacitismo e oportunidades de carreira devem ser tratadas como partes de um mesmo ciclo de inclusão (DOYLE, 2020; CARVALHO et al., 2023; PILAR et al., 2025; OLIVEIRA;

SILVA, 2025).

2.5 Mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas

As mudanças organizacionais mais relevantes não consistem apenas na criação de vagas específicas para pessoas autistas. Elas envolvem a passagem de práticas reativas e individualizadas para políticas sistêmicas de neuroinclusão. Essa passagem pode ser observada em cinco movimentos articulados: revisão do recrutamento; adaptação das condições de trabalho; formação de lideranças e equipes; acompanhamento ao longo da carreira; e monitoramento de resultados com participação dos trabalhadores.

Quadro 1 – Práticas de Gestão de Pessoas para a inclusão de pessoas com TEA

Dimensão da Gestão de Pessoas	**Prática tradicional ou limitada**	**Mudança inclusiva recomendada**	**Indicador de acompanhamento**
Recrutamento	Divulgação genérica e linguagem pouco acessível	Descrições objetivas, critérios necessários e canais acessíveis	Número de candidaturas, entrevistas e contratações de pessoas com TEA
Seleção	Entrevistas livres e foco em desempenho social	Entrevistas estruturadas e avaliação relacionada às tarefas	Taxa de aprovação por etapa e análise de barreiras
Integração	Orientações informais e dependência de códigos implícitos	Roteiro de onboarding, materiais escritos e colega de referência	Permanência nos primeiros meses e avaliação de integração
Ambiente	Adaptação apenas após crise ou baixo desempenho	Avaliação preventiva de barreiras sensoriais, comunicacionais e tecnológicas	Solicitações atendidas, tempo de resposta e satisfação
Liderança	Julgamento baseado em "perfil" e comportamento esperado	Feedback objetivo, metas claras e suporte individualizado	Qualidade dos feedbacks e participação em treinamentos
Desenvolvimento	Concentração em tarefas repetitivas e baixa expectativa	Plano de carreira, capacitação e progressão por competência	Participação em cursos, promoções e mobilidade interna
Cultura	Campanhas pontuais sem avaliação	Educação contínua, combate ao capacitismo e responsabilização	Percepção de inclusão, denúncias e clima organizacional
Dados e governança	Diagnóstico exposto ou coleta sem finalidade definida	Confidencialidade, acesso restrito e tratamento conforme a LGPD	Auditorias, controles de acesso e incidentes de privacidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base em Basto e Cepellos (2023), Carvalho et al. (2023), Doyle (2020), Fleury (2000), Oliveira e Silva (2025), Pilar et al. (2025) e Rosa e Bucco (2025).

O primeiro movimento é substituir a lógica de "encaixar" a pessoa em uma vaga predeterminada pela análise da relação entre competências, tarefas e condições de trabalho. O chamado job carving, por exemplo, pode reorganizar ou combinar tarefas para criar uma função compatível com necessidades reais, sem limitar permanentemente o trabalhador a atividades simples. Essa prática deve ser acompanhada de remuneração justa, direitos trabalhistas e oportunidades de ampliação de responsabilidades, para não produzir uma segregação interna. A revisão do trabalho deve considerar interesses, formação e projeto

profissional, evitando que o job carving produza segregação interna ou uma carreira limitada (CARVALHO et al., 2023; DOYLE, 2020).

O segundo movimento é adotar adaptações razoáveis e desenho universal sempre que possível. O desenho universal busca criar processos e ambientes utilizáveis pelo maior número de pessoas, enquanto a adaptação razoável responde a necessidades específicas que não foram contempladas inicialmente. A combinação dessas estratégias reduz custos de personalização e amplia os benefícios para toda a equipe, pois comunicação clara, flexibilidade e ambientes menos estimulantes podem melhorar a experiência de diversos trabalhadores. A noção de adaptação razoável precisa ser aplicada em diálogo com o trabalhador e com os requisitos essenciais da função, conforme a perspectiva de acessibilidade e igualdade de oportunidades da Lei Brasileira de Inclusão (BRASIL, 2015).

O terceiro movimento é ampliar a formação de gestores e equipes. Treinamentos isolados sobre características do autismo têm alcance limitado quando não são relacionados às decisões concretas do cotidiano. A formação deve abordar vieses, capacitismo, comunicação, confidencialidade, prevenção de assédio, gestão de conflitos e procedimentos para solicitar adaptações. Também deve evitar representar pessoas autistas apenas por déficits ou por supostas habilidades extraordinárias.

O quarto movimento é integrar a neuroinclusão aos sistemas de governança. A alta liderança precisa definir responsabilidades, orçamento, metas e mecanismos de avaliação. A área de Gestão de Pessoas deve articular recrutamento, saúde e segurança no trabalho, treinamento, acessibilidade, relações trabalhistas e proteção de dados. A responsabilidade não deve ser transferida para um único "profissional de inclusão", pois isso tende a transformar uma pauta institucional em uma iniciativa dependente de indivíduos.

O quinto movimento é medir qualidade e não apenas quantidade. O número de contratações pode indicar alcance, mas não revela se houve permanência, promoção, salário compatível, satisfação, autonomia e participação. A organização deve produzir indicadores desagregados, respeitando a privacidade e evitando a identificação indevida de trabalhadores. Sempre que possível, a avaliação deve combinar dados quantitativos, entrevistas e escuta dos próprios profissionais autistas. A combinação de indicadores e escuta qualitativa é especialmente importante porque a contratação pode crescer sem que ocorram permanência, pertencimento ou progressão, como sugerem Basto e Cepellos (2023) e Carvalho et al. (2023). O marco legal não substitui a decisão organizacional de remover barreiras, mas define responsabilidades que não podem ser tratadas como mera liberalidade empresarial. A Lei nº 12.764/2012, a Lei Brasileira de Inclusão e a reserva de cargos prevista no art. 93 da Lei nº 8.213/1991 articulam reconhecimento de direitos, não discriminação e acesso ao trabalho. Mais recentemente, o Decreto nº 12.115/2024 instituiu o SisTEA, com base de acesso restrito e tratamento dos dados de identificação como dados pessoais sensíveis, enquanto a Lei nº 14.992/2024 estabeleceu medidas voltadas à inserção profissional de pessoas com TEA. Para a Gestão de Pessoas, esses dispositivos reforçam a necessidade de governança, acessibilidade, proteção da privacidade e articulação com serviços públicos, sem transformar cadastro ou diagnóstico em critério de seleção.

2.6 Políticas públicas brasileiras e repercussões para as organizações

O marco jurídico brasileiro relacionado às pessoas com TEA foi ampliado gradualmente. A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, incorporada ao ordenamento brasileiro pelo Decreto nº 6.949/2009, consolidou uma abordagem baseada em direitos humanos, igualdade e participação social. Em seguida, a Lei nº 12.764/2012

instituiu a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com TEA e reconheceu a pessoa com transtorno do espectro autista como pessoa com deficiência para todos os efeitos legais. Esse reconhecimento é fundamental para o acesso às políticas de inclusão e à proteção contra discriminação.

A Lei nº 8.213/1991, em seu art. 93, estabeleceu a reserva de cargos para pessoas com deficiência ou beneficiários reabilitados pela Previdência Social em empresas com 100 ou mais empregados. Os percentuais variam de 2% a 5%, conforme o número de trabalhadores. A política de cotas foi essencial para ampliar a responsabilidade empresarial, mas não assegura sozinha a inclusão de pessoas com TEA. Como apontam Basto e Cepellos (2023) e Carvalho et al. (2023), ainda pode haver distância entre o preenchimento formal de vagas e a construção de condições de trabalho, suporte e carreira.

A Lei nº 13.146/2015, conhecida como Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, ampliou esse marco ao assegurar o direito ao trabalho de livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo e em igualdade de oportunidades. A LBI também estabelece a proibição de discriminação, a oferta de acessibilidade, a possibilidade de adaptações razoáveis e o acesso a programas de habilitação e reabilitação profissional. Para as organizações, isso significa que a obrigação não se limita a contratar: é necessário remover barreiras e assegurar condições para o exercício do trabalho.

A Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), acrescenta uma dimensão de privacidade à gestão da inclusão. Informações relacionadas à saúde e ao diagnóstico são dados pessoais sensíveis e exigem tratamento justificado, seguro e restrito. Em consequência, a organização deve evitar planilhas abertas, divulgação informal do diagnóstico, exposição da pessoa em campanhas ou compartilhamento de laudos com gestores que não necessitem dessas informações. A gestão deve trabalhar, sempre que possível, com a informação funcional necessária à adaptação, e não com a circulação irrestrita do diagnóstico.

A Lei nº 13.977/2020, denominada Lei Romeo Mion, criou a Carteira de Identificação da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista (Ciptea), de expedição gratuita, com a finalidade de garantir atenção integral, pronto atendimento e prioridade no atendimento e no acesso a serviços públicos e privados. Embora a Ciptea não seja um instrumento de contratação, ela amplia a visibilidade institucional dos direitos das pessoas com TEA e pode facilitar o acesso a serviços. No ambiente de trabalho, entretanto, a apresentação da carteira não deve ser tratada como autorização para exposição ou como substituto da avaliação das necessidades concretas do trabalhador.

O Decreto nº 12.115/2024 instituiu o Sistema Nacional de Cadastro da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista (SisTEA), gerido pelo Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania e operacionalizado em conjunto com órgãos estaduais, distrital e municipais. O sistema prevê acesso restrito, integração com bases governamentais e geração de relatórios para formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas. A norma também classifica os dados de identificação como dados pessoais sensíveis, o que reforça a necessidade de proteção e governança da informação.

Em 2024, a Lei nº 14.992 estabeleceu medidas para ampliar a inclusão profissional de pessoas com TEA por meio da integração do SisTEA com o Sistema Nacional de Emprego (Sine). A norma também prevê ações de sensibilização de empregadores e determina que iniciativas do Sine observem normas de acessibilidade. Essa mudança representa uma transição de políticas centradas somente na identificação de direitos para políticas que procuram conectar cadastro, orientação profissional, divulgação de vagas e intermediação de mão de obra. A repercussão para as organizações é a possibilidade de maior articulação com serviços públicos, feiras de emprego, programas de sensibilização e

mecanismos de encaminhamento.

A integração de bases de dados, contudo, deve ser analisada de forma crítica. Dados mais completos podem ajudar o Estado a dimensionar demandas e planejar serviços, mas também aumentam os riscos de uso indevido, discriminação e exposição. A política pública deve ser acompanhada por transparência, segurança, consentimento quando aplicável, finalidade definida e controle de acesso. No ambiente empresarial, a utilização de dados recebidos de sistemas públicos não elimina as obrigações previstas na LGPD nem autoriza decisões automatizadas ou seletivas baseadas no diagnóstico.

Quadro 2 – Políticas públicas e implicações organizacionais

Norma ou política	**Ampliação promovida**	**Repercussão para as organizações**	**Desafio de implementação**
Decreto nº 6.949/2009	Incorporação da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência	Orientação por igualdade, participação e direitos humanos	Superar práticas assistencialistas
Lei nº 8.213/1991	Reserva legal de cargos para PcD e reabilitados	Dever de contratação e manutenção de trabalhadores com deficiência	Evitar contratação apenas para cumprimento formal de cota
Lei nº 12.764/2012	Reconhecimento da pessoa com TEA como pessoa com deficiência para efeitos legais	Acesso às políticas de inclusão e proteção contra discriminação	Transformar reconhecimento jurídico em suporte efetivo
Lei nº 13.146/2015	Direito ao trabalho inclusivo, acessibilidade e adaptações razoáveis	Revisão de processos, ambiente, comunicação e gestão	Definir adaptações individualizadas e monitorar sua eficácia
Lei nº 13.709/2018	Proteção reforçada para dados pessoais sensíveis	Confidencialidade do diagnóstico e controle de acesso	Equilibrar proteção de dados e identificação de necessidades
Lei nº 13.977/2020	Criação da Ciptea e ampliação da identificação de direitos	Facilitação do acesso a serviços e atendimento prioritário	Impedir exposição indevida ou tratamento estigmatizante
Decreto nº 12.115/2024	Criação do SisTEA e integração para planejamento de políticas	Possibilidade de articulação com ações públicas de inclusão	Garantir segurança, finalidade e governança dos dados
Lei nº 14.992/2024	Integração do SisTEA ao Sine e sensibilização de empregadores	Maior intermediação pública, divulgação de vagas e acessibilidade	Converter encaminhamento em contratação, permanência e carreira

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base no Decreto nº 6.949/2009, no Decreto nº 12.115/2024, na Lei nº 8.213/1991, na Lei nº 12.764/2012, na Lei nº 13.146/2015, na Lei nº 13.709/2018, na Lei nº 13.977/2020 e na Lei nº 14.992/2024.

A distância entre norma e prática também revela que a efetividade da inclusão depende de capacidade institucional, recursos, acompanhamento e participação. Uma política pode existir formalmente e continuar produzindo exclusão se não houver responsáveis, orçamento, indicadores e canais seguros para relatar barreiras. Basto e Cepellos (2023) identificaram que as ações de inclusão ainda são incipientes, ao passo que

Carvalho et al. (2023) evidenciam a importância de condições de acesso e permanência. A participação de pessoas autistas na formulação e avaliação das políticas, defendida por Araújo, Silva e Zanon (2023), é uma forma de reduzir o risco de soluções baseadas apenas em suposições de gestores ou especialistas.

2.7 Limites das políticas e desafios para efetividade

A existência de normas não garante, por si só, inclusão efetiva: sua implementação depende de recursos, responsabilização, acompanhamento e participação das pessoas autistas. A literatura também aponta lacunas de dados sobre emprego, renda, permanência e progressão, além do risco de programas privilegiarem pessoas com menores necessidades de apoio e maior adequação às expectativas tradicionais. Por isso, as organizações devem avaliar resultados ao longo do ciclo profissional e evitar que o diagnóstico seja usado para limitar funções ou oportunidades (CARVALHO et al., 2023; PILAR et al., 2025).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 3 – Estrutura PICo da pesquisa

Elemento	Definição no estudo	Relação com os objetivos
P — População	Pessoas com Transtorno do Espectro Autista em idade de trabalho, trabalhadoras, candidatas a emprego ou em processo de inserção.	Permite compreender barreiras e necessidades sem pressupor um perfil único de pessoa autista.
I — Interesse	Gestão da diversidade, neuroinclusão, acessibilidade, recrutamento, seleção, integração, permanência, carreira e governança.	Orienta a identificação de práticas de RH e dos desafios organizacionais.
Co — Contexto	Organizações e mercado de trabalho no Brasil, incluindo relações com políticas públicas e legislação.	Delimita a análise à realidade institucional e normativa brasileira.
Questão	Como a literatura brasileira, entre 2020 e 2025, discute a gestão da diversidade e a inclusão profissional de pessoas com TEA?	Integra o objetivo geral aos três objetivos específicos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base em Whittemore e Knafl (2005) e Mendes, Silveira e Galvão (2008).

Quadro 4 – Eixos analíticos da revisão

Eixo analítico	Conteúdos examinados	Indicadores qualitativos
1. Barreiras de acesso	Divulgação de vagas, entrevistas, testes, cotas, estereótipos e compatibilidade entre vaga e competências.	Critérios comportamentais desnecessários, falta de acessibilidade e exclusão antes da contratação.
2. Permanência e pertencimento	Onboarding, comunicação, liderança, relações, ambiente físico, tecnologia e adaptações.	Clareza das tarefas, suporte, segurança psicológica, prevenção de assédio e participação na equipe.
3. Desenvolvimento e carreira	Treinamento, avaliação, remuneração, mobilidade, promoção e autonomia.	Acesso a capacitações, metas objetivas, progressão e não segregação em tarefas inferiores.
4. Políticas e governança	Cotas, LBI, Lei nº 12.764/2012, LGPD, Sine, SisTEA, indicadores e responsabilidades.	Distância entre norma e prática, confidencialidade, prestação de contas e monitoramento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base em Bardin (2016) e Minayo (2014).

Esta seção apresenta o percurso metodológico utilizado para analisar como a

literatura científica brasileira discute a gestão da diversidade e a inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) nas organizações, considerando os principais desafios e práticas de Gestão de Pessoas no período de 2020 a 2025.

3.1 Natureza e abordagem da pesquisa

A pesquisa é de natureza qualitativa, com finalidade exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa é adequada porque o estudo busca compreender sentidos, experiências, barreiras e práticas organizacionais relacionados à inclusão de pessoas com TEA, considerando relações sociais, valores, percepções e processos institucionais (MINAYO, 2014). O caráter exploratório decorre da necessidade de reconhecer conceitos, categorias e lacunas em um campo ainda em consolidação; o caráter descritivo está relacionado à sistematização das barreiras e práticas identificadas na literatura.

3.2 Delineamento e pergunta de revisão

Foi realizada uma revisão integrativa da literatura, modalidade que permite reunir estudos com diferentes delineamentos e construir uma compreensão abrangente de determinado fenômeno (WHITTEMORE; KNAFL, 2005; MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008). A pergunta de revisão foi organizada segundo a estrutura PICo: P corresponde a pessoas com TEA em idade de trabalho; I corresponde à gestão da diversidade, à inclusão e às práticas de Gestão de Pessoas; e Co corresponde às organizações e ao mercado de trabalho brasileiro.

3.3 Fontes de informação e estratégia de busca

A busca foi refeita de forma dirigida em 16 de outubro de 2026, consultando páginas editoriais e repositórios científicos oficiais localizados por combinações de descritores em português e inglês. Foram pesquisadas as expressões: ("transtorno do espectro autista" OR autismo OR autista) AND (trabalho OR emprego OR "mercado de trabalho") AND (inclusão OR organizações OR "gestão de pessoas" OR neurodiversidade); e (autism OR autistic OR "autism spectrum disorder") AND (employment OR workplace OR job) AND (inclusion OR organization OR accommodation). Foram verificadas páginas de SciELO/Cadernos EBAPE.BR, PePSIC/Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Revista Educação Especial/UFSM, Revista Ciência Dinâmica e Revista do Tribunal Superior do Trabalho. O período de elegibilidade foi de janeiro de 2020 a dezembro de 2025. Os resultados foram conferidos pelo título, autoria, ano, resumo e página editorial/DOI. Para tornar os números auditáveis, os quantitativos apresentados nesta seção referem-se apenas aos nove registros únicos localizados e triados nesta nova busca dirigida; não representam o número bruto de resultados exibidos por cada interface, nem permitem reconstruir retroativamente a busca antiga.

Quadro 5 – Resultado da nova busca dirigida e seleção dos estudos

Estudo confirmado	Fonte editorial e ano	Contribuição para a revisão
Basto e Cepellos — Autismo nas organizações: percepções e ações para inclusão do ponto de vista de gestores	SciELO / Cadernos EBAPE.BR (2023)	Estudo empírico sobre percepções de gestores e práticas de inclusão.
Carvalho et al. — Inserção de pessoas com autismo no mercado de trabalho: revisão integrativa	PePSIC / Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (2023)	Síntese sobre acesso ao emprego e fatores de permanência.

Garbin et al. — O transtorno do espectro autista (TEA) e a inserção no mercado de trabalho: uma revisão sistemática	Revista Educação Especial / UFSM (2024)	Revisão sobre barreiras, potencialidades e inserção laboral.
Rosa e Bucco — Neurodiversidade: expandindo as fronteiras da diversidade, equidade e inclusão nas organizações	SciELO / Cadernos EBAPE.BR (2025)	Discussão conceitual sobre neurodiversidade e agenda organizacional de DE&I.
Martins, Nogueira e Oliveira — Os desafios da inclusão social dos autistas no mercado de trabalho brasileiro	Revista do Tribunal Superior do Trabalho (2023)	Discussão jurídica e social sobre direitos, discriminação e desafios de inclusão laboral.
Freitas et al. — Inclusão de adultos com transtorno do espectro autismo nas organizações: uma revisão bibliográfica	CIÊNCIA DINÂMICA (2024)	Revisão bibliográfica centrada na diversidade e na inclusão de adultos autistas nas organizações.
Pilar et al. — Adaptações no trabalho para pessoas autistas: uma revisão de escopo	Revista Brasileira de Orientação Profissional (2025)	Síntese sobre adaptações no trabalho e práticas organizacionais; inclui literatura nacional e internacional.

Fonte: elaborado pelos autores (2026), a partir das páginas editoriais oficiais dos periódicos e repositórios consultados.

3.4 Recorte temporal e critérios de elegibilidade

O recorte principal compreendeu publicações científicas nacionais ou produzidas no contexto brasileiro entre janeiro de 2020 e dezembro de 2025, preferencialmente em português e com texto completo disponível. Foram incluídos estudos relacionados a pessoas com TEA adultas ou em transição para o trabalho que abordassem mercado de trabalho, organizações, empregabilidade, inclusão, acessibilidade, carreira, gestão da diversidade ou práticas de Recursos Humanos. Leis, decretos e documentos oficiais anteriores a 2020 foram mantidos quando necessários para contextualizar os direitos das pessoas com TEA e as responsabilidades organizacionais.

Foram excluídos documentos duplicados, resumos simples, resenhas, notícias, textos de opinião sem procedimento de pesquisa identificável, trabalhos voltados exclusivamente ao diagnóstico clínico, à intervenção terapêutica ou à escolarização infantil e estudos sem relação suficiente com trabalho ou inclusão organizacional. Quando o estudo tratava de pessoas com deficiência em geral, ele foi mantido apenas quando apresentava discussão aplicável ao TEA.

3.5 Seleção e extração dos dados

A triagem da nova busca dirigida reuniu nove registros únicos. Dois foram excluídos por estarem fora do período definido: Talarico, Pereira e Goyos (2019), por anteceder 2020, e Binsfeld et al. (2026), por ser posterior a 2025. Os sete estudos incluídos foram: Basto e Cepellos (2023), Carvalho et al. (2023), Martins, Nogueira e Oliveira (2023), Garbin et al.
(2024), Freitas et al. (2024), Rosa e Bucco (2025) e Pilar et al. (2025). Não foram identificadas duplicatas entre os nove registros únicos após a conferência dos títulos e DOI. Assim, para esta nova busca dirigida, o fluxo documentado foi: 9 registros identificados; 0 duplicatas removidas; 9 registros triados; 2 excluídos por ano de publicação; 7 textos incluídos na síntese. O PRISMA 2020 é utilizado como orientação de transparência do

relato, sem afirmar que a revisão integrativa se converteu automaticamente em revisão sistemática (PAGE et al., 2021). Os números descrevem o conjunto recuperado e conferido nesta busca dirigida, e não o total histórico das interfaces de SciELO, CAPES e Google Acadêmico.

Para organizar a análise, foi elaborada uma matriz de extração contendo autor, ano, título, objetivo, tipo de estudo, participantes ou fontes, contexto, principais barreiras, práticas de inclusão, resultados, limitações e contribuições para a Gestão de Pessoas. Também foi registrado se cada documento abordava acesso, permanência, desenvolvimento, carreira, políticas públicas ou proteção de dados.

3.6 Análise temática e apreciação crítica

Os dados foram submetidos à análise temática de conteúdo, inspirada nas etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados propostas por Bardin (2016). A codificação combinou categorias dedutivas, definidas a partir da pergunta e do referencial teórico barreiras de acesso; condições de permanência; desenvolvimento e carreira; e políticas, dados e governança, com categorias indutivas identificadas durante a leitura, como estigma, revelação do diagnóstico, mentoria, job carving, adaptação sensorial, saúde mental e participação.

A consistência dos estudos foi examinada pela clareza do objetivo, pela coerência entre problema, método e resultados, pela descrição dos participantes, fontes ou procedimentos e pela explicitação de limitações. Essa avaliação não atribuiu uma nota absoluta aos artigos; serviu para qualificar a interpretação, distinguindo achados diretamente descritos, recomendações dos autores e inferências construídas neste TCC.

3.7 Aspectos éticos e limitações metodológicas

A pesquisa utilizou exclusivamente documentos públicos e não envolveu coleta direta com pessoas, empresas ou profissionais autistas. Não foram acessados prontuários, laudos, dados pessoais ou informações identificáveis. Ainda assim, foram observados os princípios de respeito, não estigmatização, confidencialidade e uso responsável das fontes, evitando tratar o diagnóstico como explicação suficiente para desempenho, comportamento ou trajetória profissional.

A busca nova permitiu formar um conjunto documentado de sete publicações pertinentes ao recorte 2020–2025, mas apresenta uma limitação: por ter sido realizada por consultas dirigidas às páginas editoriais e aos resultados públicos indexados, não oferece contagem bruta completa de todas as ocorrências de cada base. Portanto, os números 9 identificados, 2 excluídos e 7 incluídos referem-se estritamente ao conjunto único triado nesta busca, não a todas as publicações possivelmente existentes. Essa delimitação é relatada para evitar a falsa impressão de exaustividade; uma revisão futura poderá ampliar a recuperação com exportações datadas de cada base e registro de todas as razões de exclusão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura evidencia que a inclusão profissional de pessoas com TEA não pode ser avaliada por um único indicador, como o número de contratações ou o cumprimento da reserva legal de vagas. Os estudos convergem na compreensão de que o processo inclusivo se desenvolve ao longo de todo o ciclo de trabalho: acesso, seleção,

entrada, permanência, desenvolvimento e progressão. A discussão a seguir organiza os achados em quatro eixos, definidos a partir dos objetivos deste TCC e do Quadro 5, apresentado na metodologia.

4.1 Caracterização da literatura discutida

A literatura discutida neste artigo inclui revisões de literatura e estudos que examinam percepções, experiências e práticas de inclusão de pessoas com TEA. Como o arquivo de trabalho não apresenta uma lista consolidada e numerada do corpus final nem os totais de cada etapa da busca, esta seção não atribui frequências quantitativas à produção analisada. A síntese é apresentada de forma temática, com base nas publicações efetivamente citadas no texto, e deve ser lida considerando essa limitação de rastreabilidade. Carvalho et al. (2023) discutem, em revisão integrativa, aspectos relacionados à inserção no mercado de trabalho; Basto e Cepellos (2023) analisam percepções e ações de gestores; e Pilar et al. (2025) abordam adaptações no trabalho para pessoas autistas.

4.2 Eixo 1 - Barreiras de acesso: recrutamento, seleção e entrada

O primeiro eixo mostra que a exclusão pode ocorrer antes mesmo da entrevista. Descrições de vagas, exigências genéricas de “boa comunicação”, disponibilidade irrestrita, dinamismo, extroversão e capacidade de improviso transformam expectativas culturais em filtros de seleção. Entrevistas não estruturadas e dinâmicas de grupo podem avaliar conformidade comportamental, contato visual e autopromoção em vez das competências efetivamente necessárias ao cargo. O problema, portanto, não está apenas na ausência de candidatos autistas, mas no modo como a organização define e reconhece o mérito profissional. A literatura indica que processos seletivos mais acessíveis devem apresentar atribuições, etapas, duração e critérios com antecedência; utilizar perguntas estruturadas; permitir respostas por escrito quando compatível; reduzir estímulos sensoriais; e substituir avaliações baseadas em impressão por tarefas relacionadas à função. Essas medidas não significam reduzir o padrão de desempenho. Significam separar aquilo que é essencial para o trabalho daquilo que expressa apenas um modelo neurotípico de apresentação.

Outro ponto relevante é a tensão entre a legislação de cotas e a inclusão efetiva. A reserva legal pode abrir uma porta institucional, mas não impede que a pessoa seja contratada apenas para cumprir uma exigência formal, alocada em função inferior ou abandonada após a admissão. A análise revela que a cota precisa ser articulada a diagnóstico de barreiras, desenho de vagas, formação de gestores, acompanhamento e oportunidades de carreira. Sem essa articulação, a contratação torna-se um evento isolado, e não o início de uma política de inclusão.

4.3 Eixo 2 - Permanência, comunicação, ambiente e pertencimento

A permanência depende de condições cotidianas que muitas vezes não aparecem nos documentos institucionais de diversidade. O onboarding excessivamente informal, a comunicação por indiretas, as mudanças não anunciadas e a ausência de uma pessoa de referência podem produzir insegurança e erros evitáveis. Basto e Cepellos (2023) destacam a importância do acompanhamento do profissional com TEA em diferentes etapas da carreira, enquanto Carvalho et al. (2023) relacionam a permanência ao suporte, às relações

interpessoais e às adaptações.

A comunicação inclusiva constitui uma intervenção de baixo custo e alto alcance. Orientações objetivas, prazos explícitos, priorização das demandas, atas de reunião, feedbacks específicos e confirmação das mudanças reduzem ambiguidades para toda a equipe. O feedback deve descrever comportamentos observáveis e indicar como aperfeiçoá-los, evitando expressões genéricas como “não tem perfil” ou “não se integra”, que podem ocultar preconceito ou ausência de orientação.

As barreiras sensoriais também precisam ser reconhecidas como questões de acessibilidade. Ruído, iluminação intensa, circulação constante, interrupções e falta de espaço para pausas podem afetar a concentração e o bem-estar de alguns trabalhadores. Pilar et al. (2025) agrupam adaptações relacionadas ao ambiente, à comunicação, às relações, à organização das tarefas e à gestão, ressaltando que não existe uma solução universal. A organização deve avaliar a relação entre a pessoa, a atividade e o ambiente, em vez de oferecer uma adaptação padronizada sem verificar sua eficácia.

O pertencimento, por sua vez, não se limita à ausência de conflitos. Ele envolve participação em reuniões, acesso a informações, reconhecimento, autonomia e possibilidade de estabelecer relações profissionais sem ser obrigado a imitar padrões de interação. A liderança tem o dever de intervir diante de piadas, infantilização, superproteção, isolamento e assédio, pois a omissão transforma a diferença em responsabilidade individual do trabalhador.

4.4 Eixo 3 - Desenvolvimento, avaliação e progressão de carreira

A análise mostra uma tendência de confundir inclusão com colocação em atividades repetitivas e de baixa complexidade. Embora determinadas tarefas possam ser adequadas às competências e preferências de uma pessoa, a distribuição permanente de funções simples, sem treinamento ou mobilidade, produz uma forma de segregação interna. A pessoa está empregada, mas não necessariamente incluída em condições de igualdade. Esse fenômeno é especialmente grave quando a organização associa autismo a uma habilidade fixa, como atenção a detalhes, e passa a explorar essa característica sem considerar interesses, formação, autonomia e projeto de carreira.

A avaliação de desempenho deve considerar metas, recursos e condições de trabalho. Não é metodologicamente adequado comparar o desempenho de um trabalhador autista com o de colegas sem verificar se ele recebeu instruções claras, treinamento, adaptações e feedbacks compreensíveis. Isso não elimina a responsabilidade profissional nem impede a cobrança de resultados; apenas evita que barreiras produzidas pela organização sejam interpretadas automaticamente como incapacidade individual.

As práticas de mentoria, acompanhamento inicial, formação continuada, planejamento de carreira e job carving podem favorecer trajetórias mais sustentáveis. Contudo, o job carving deve ser utilizado como estratégia de organização do trabalho, e não como justificativa para limitar a pessoa a uma função sem possibilidade de ampliação. A prática precisa ser acompanhada de remuneração justa, reconhecimento das competências, direitos trabalhistas, capacitação e revisão periódica das responsabilidades.

4.5 Eixo 4 - Políticas públicas, governança e proteção de dados

O marco jurídico brasileiro oferece base importante para a inclusão. A Lei nº 12.764/2012 reconhece a pessoa com TEA como pessoa com deficiência para todos os efeitos legais; a Lei Brasileira de Inclusão assegura o direito ao trabalho em ambiente

acessível e inclusivo; e a Lei nº 8.213/1991 estabelece a reserva de cargos para pessoas com deficiência em empresas com cem ou mais empregados. O desafio identificado na literatura é transformar o reconhecimento normativo em práticas organizacionais verificáveis.

A governança da inclusão requer responsabilidades distribuídas. A alta liderança deve estabelecer diretrizes, recursos e metas; a área de Gestão de Pessoas deve revisar recrutamento, seleção, integração, treinamento, saúde e segurança, acessibilidade e carreira; e as lideranças devem traduzir a política em decisões cotidianas. A pauta não pode depender exclusivamente de um profissional ou de uma campanha anual, pois isso torna a inclusão vulnerável à troca de pessoas e à descontinuidade administrativa.

A LGPD acrescenta uma dimensão essencial: o diagnóstico e as informações de saúde são dados sensíveis. A organização deve coletar apenas o necessário, restringir o acesso, manter confidencialidade e trabalhar prioritariamente com necessidades funcionais para adaptação. A revelação do diagnóstico deve ser voluntária e protegida; não se deve exigir exposição pública, utilizar a imagem do trabalhador em campanhas sem consentimento ou compartilhar laudos com pessoas que não precisam dessas informações para exercer suas funções.

As iniciativas recentes de articulação entre políticas públicas, cadastro e intermediação de emprego, como a integração do SisTEA ao Sine prevista na Lei nº 14.992/2024, podem ampliar o encontro entre candidatos e empregadores. Contudo, encaminhamento não é sinônimo de inclusão. A efetividade depende de acessibilidade na seleção, suporte após a contratação, acompanhamento da permanência e responsabilização das empresas. A política pública precisa ser analisada pelo resultado na trajetória profissional, e não apenas pelo número de cadastros ou encaminhamentos.

4.6 Convergências, tensões e lacunas identificadas

A principal convergência da literatura é a passagem de uma lógica de inserção para uma lógica de inclusão. Inserção corresponde à entrada física ou formal na organização; inclusão envolve participação, autonomia, reconhecimento, desenvolvimento e igualdade de oportunidades. Essa distinção explica por que uma empresa pode cumprir a cota e, ainda assim, manter processos seletivos inacessíveis, ambientes sensorialmente hostis, relações capacitistas e trajetórias profissionais limitadas. Essa convergência é sustentada por Carvalho et al. (2023), ao relacionarem inclusão a fatores de acesso e permanência, e por Basto e Cepellos (2023), ao identificarem a relevância do acompanhamento ao longo da carreira.

A segunda convergência é a compreensão de que o suporte deve ser individualizado. O espectro autista é heterogêneo, e uma prática que beneficia um trabalhador pode não atender outro. Ao mesmo tempo, a individualização não deve significar responsabilizar a pessoa pela própria adaptação. A organização precisa remover barreiras estruturais por meio de desenho universal e, quando necessário, oferecer adaptações razoáveis pactuadas com o trabalhador.

A terceira convergência diz respeito ao papel da liderança e da cultura. Treinamentos pontuais não substituem políticas, processos e responsabilização. A convivência pode reduzir estereótipos, mas somente quando existe orientação institucional para que a equipe compreenda a diferença, respeite a privacidade e avalie o desempenho com critérios relacionados à função. A cultura inclusiva é, portanto, produzida por decisões repetidas no cotidiano e não somente por declarações institucionais.

Entre as tensões, destaca-se o risco de justificar a inclusão apenas pela

produtividade. A valorização de pessoas autistas por supostas habilidades extraordinárias pode substituir o estereótipo negativo por um estereótipo positivo igualmente limitador. A inclusão deve ser defendida como direito, compromisso ético e responsabilidade social, sem ignorar a contribuição profissional, mas sem condicionar a dignidade da pessoa à utilidade econômica que a organização espera extrair.

As lacunas mais relevantes estão relacionadas à progressão profissional, à remuneração, à saúde mental, ao trabalho híbrido, às diferenças de gênero e raça, às pessoas com maiores necessidades de suporte, aos trabalhadores não diagnosticados e àqueles que não desejam revelar o diagnóstico. Também é necessário ampliar a participação de pessoas autistas como autoras, consultoras, entrevistadas e avaliadoras das políticas que lhes dizem respeito. A produção de conhecimento sobre neuroinclusão não deve ser feita apenas a partir do olhar de gestores e especialistas.

4.7 Implicações para a Gestão de Recursos Humanos

Com base na síntese dos estudos, a atuação da Gestão de Recursos Humanos deve ser organizada como um ciclo de melhoria contínua. Primeiro, a organização precisa diagnosticar barreiras e ouvir trabalhadores autistas, sem exigir exposição desnecessária do diagnóstico. Em seguida, deve revisar a descrição de cargos, as etapas de seleção, o onboarding, a comunicação, o ambiente e os critérios de avaliação. Depois, deve acompanhar resultados de acesso, permanência, satisfação, desenvolvimento e carreira, utilizando dados agregados e protegidos.

Quadro 6 – Práticas prioritárias e indicadores de inclusão

Dimensão	Prática prioritária	Risco a evitar	Indicador possível
Recrutamento e seleção	Descrição objetiva da vaga, etapas antecipadas, entrevista estruturada e avaliação por competências.	Selecionar por contato visual, improviso ou “perfil” genérico.	Conversão de candidaturas em entrevistas e aprovação por etapa.
Integração	Roteiro de onboarding, materiais escritos, colega de referência e acompanhamento inicial.	Deixar a socialização dependente de códigos implícitos.	Permanência inicial e avaliação de integração.
Ambiente e comunicação	Adaptações sensoriais, previsibilidade, instruções claras e canais acessíveis.	Tratar barreiras ambientais como falhas individuais.	Solicitações atendidas, tempo de resposta e satisfação.
Liderança e desempenho	Metas explícitas, feedback observável, treinamento e prevenção de assédio.	Usar avaliações genéricas ou infantilizar o trabalhador.	Qualidade dos feedbacks e participação em capacitaçõe s.
Carreira e governança	Plano de desenvolvimento, mobilidade, remuneração justa, confidencialidade e auditoria.	Restringir a pessoa a tarefas simples ou expor o diagnóstico.	Capacitações, promoções, mobilidade e incidentes de privacidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base em Basto e Cepellos (2023), Carvalho et al. (2023), Doyle (2020), Pilar et al. (2025) e Rosa e Bucco (2025).

4.8 Síntese da análise em relação aos objetivos

Em relação ao primeiro objetivo específico, a literatura permite conceituar a neurodiversidade e diferenciar inclusão de inserção, evidenciando que o autismo deve ser compreendido em sua heterogeneidade e em interação com barreiras sociais e organizacionais. Quanto ao segundo objetivo, os principais obstáculos identificados estão no recrutamento, na seleção, na integração informal, na comunicação ambígua, nas barreiras sensoriais, no estigma, no capacitismo e na ausência de oportunidades de carreira. Quanto ao terceiro objetivo, as práticas mais consistentes envolvem revisão dos processos seletivos, adaptações razoáveis, desenho universal, mentoria ou acompanhamento, formação de lideranças, feedback estruturado, proteção da privacidade, monitoramento de resultados e planejamento de desenvolvimento.

A resposta à questão de investigação é, portanto, que a literatura brasileira entre 2020 e 2025 discute a inclusão de pessoas com TEA como um processo ainda incipiente, marcado por avanços legais e por iniciativas organizacionais pontuais, mas também por uma distância significativa entre o discurso da diversidade e a experiência concreta do trabalho. A gestão da diversidade torna-se efetiva quando modifica processos, ambientes, relações e critérios de carreira, e quando reconhece a participação das pessoas autistas na definição das soluções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a gestão da diversidade e os desafios para a inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro Autista nas organizações brasileiras, com base na literatura científica recente e no marco jurídico relacionado à deficiência, ao autismo, ao trabalho e à proteção de dados. A revisão demonstrou que a inclusão profissional não se encerra na contratação e não pode ser avaliada apenas pelo cumprimento da legislação de cotas. Ela exige condições para que o trabalhador participe, permaneça, desenvolva competências, avance na carreira e seja reconhecido sem precisar ocultar ou expor sua identidade contra a própria vontade.

A organização temática da literatura foi estruturada em quatro eixos: barreiras de acesso; condições de permanência e pertencimento; desenvolvimento e carreira; e políticas, dados e governança. Essa organização evidencia que os desafios atravessam diferentes etapas do ciclo de trabalho. A interpretação deve, contudo, ser compreendida à luz das limitações de registro do processo de busca e seleção descritas na metodologia.

Conclui-se que a Gestão de Recursos Humanos ocupa posição estratégica, mas não pode atuar isoladamente. A neuroinclusão depende do compromisso da alta liderança, da responsabilidade das chefias, da preparação das equipes, da revisão dos processos e da escuta dos trabalhadores autistas. As práticas mais promissoras são aquelas que combinam desenho universal, adaptações individualizadas, comunicação clara, acompanhamento, prevenção do capacitismo e monitoramento de resultados. A inclusão também precisa ser protegida contra uma abordagem meramente instrumental, que valorize a pessoa apenas por supostas habilidades produtivas.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos longitudinais sobre permanência, remuneração e progressão; investigações que considerem gênero, raça, classe, idade e diferentes necessidades de suporte; pesquisas com trabalhadores autistas que não desejam revelar o diagnóstico; e avaliações de programas organizacionais com indicadores de qualidade. Também é fundamental ampliar a participação de pessoas autistas na produção do conhecimento e na avaliação das políticas de inclusão.

REFERÊNCIAS

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-5-TR. 5. ed., texto revisado. Washington, DC: American Psychiatric Association Publishing, 2022.

ARAÚJO, Ana Gabriela Rocha; SILVA, Mônica de; ZANON, Regina Basso. Autismo, neurodiversidade e estigma: perspectivas políticas e de inclusão. Psicologia Escolar e Educacional, v. 27, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/2175-35392023-247367.

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

BASTO, Ana Teresa Oliveira da Silva; CEPELLOS, Vanessa Martines. Autismo nas organizações: percepções e ações para inclusão do ponto de vista de gestores. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, e2022-0061, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120220061.

BRASIL. Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm. Acesso em: 25 ago. 2026.

BRASIL. Decreto nº 12.115, de 17 de julho de 2024. Institui o Sistema Nacional de Cadastro da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista. Brasília, DF: Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12115.htm. Acesso em: 25 ago. 2026.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 25 ago. 2026.

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 e altera o § 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 28 dez. 2012.
Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12764.htm. Acesso em: 8 maio 2026.

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). Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 25 ago. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 25 ago. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.977, de 8 de janeiro de 2020. Altera a Lei nº 12.764, de 27 de dezembro de 2012, e cria a Carteira de Identificação da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista (Ciptea). Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13977.htm. Acesso em: 25 ago. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.992, de 3 de outubro de 2024. Altera a Lei nº 13.667, de 17 de maio de 2018, para estabelecer medidas que favoreçam a inserção de pessoas com transtorno do espectro autista no mercado de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14992.htm. Acesso em: 25 ago. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Autismo. Brasília, DF: Ministério da Saúde, [s.d.]. Disponível em: https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/a/autismo. Acesso em: 25 ago.
2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Linha de cuidado para a atenção às pessoas com transtornos do espectro do autismo e suas famílias na Rede de Atenção Psicossocial do Sistema Único de Saúde. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2015. Disponível em: https://portaldeboaspraticas.iff.fiocruz.br/biblioteca/linha-de-cuidado-para-a-atencao-as-pessoas-com-transtornos-do-espectro-do/. Acesso em: 25 ago. 2026.

CARVALHO, Mírian Carla Lima et al. Inserção de pessoas com autismo no mercado de trabalho: revisão integrativa. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 23, n. 2, e2479-2486, 2023. DOI: https://doi.org/10.5935/rpot/2023.2.23838.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

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

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-27, 2000.

FRAGA, Aline Mendonça; COLOMBY, Renato K.; GEMELLI, Cátia E.; PRESTES, Vanessa
A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). Cadernos EBAPE.BR, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120200155.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto & Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

OLIVEIRA, Beatriz Carneiro Navarro de; SILVA, Nilson Rogério da. Contribuições do trabalho na vida de pessoas com deficiência. Revista Brasileira de Educação Especial, v. 31, e0249, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/1980-54702025v31e0249.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, v. 372, n. 71, 2021. DOI: https://doi.org/10.1136/bmj.n71.

PILAR, Sabrina; GINDRI, Júlia Machado; TRUCCOLO, Gabriel; BRITO, Anna Karina; MACHADO, Wagner de Lara. Adaptações no trabalho para pessoas autistas: uma revisão de escopo. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 26, n. 2, 2025. DOI: https://doi.org/10.26707/1984-7270/2025v26n0211.

FREITAS, Adriano Celso de et al. Inclusão de adultos com transtorno do espectro autismo nas organizações: uma revisão bibliográfica. CIÊNCIA DINÂMICA, v. 15, e152404, 2024. DOI: https://doi.org/10.4322/2176-6509.2024.004.

MARTINS, Islane Archanjo Rocha; NOGUEIRA, Bernardo Gomes Barbosa; OLIVEIRA, Raquel Alecsa da Silva. Os desafios da inclusão social dos autistas no mercado de trabalho brasileiro. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, v. 89, n. 4, p. 101-116, 2023. DOI: https://doi.org/10.70405/rtst.v89i4.24.

ROSA, Rodrigo Assunção; BUCCO, Eduardo Antony. Neurodiversidade: expandindo as fronteiras da diversidade, equidade e inclusão nas organizações. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120230196.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. Journal of Advanced Nursing, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x.