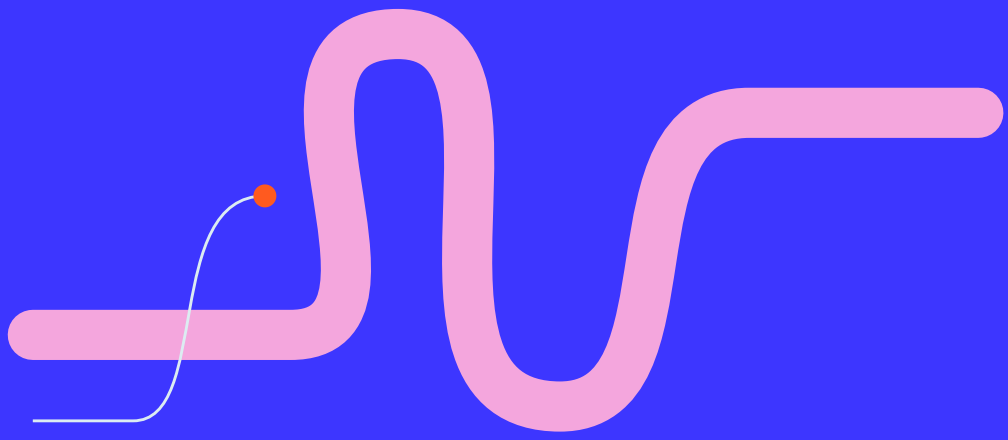
CONTEÚDO GRATUITO

Neurodiversidade no trabalho: guia para organizações

Reconhecer barreiras, melhorar práticas e criar condições para todas as pessoas trabalharem melhor.



Um ponto de partida para compreender
e melhorar o trabalho na sua organização.

WORKIN.HD • SETEMBRO 2026

Índice.

	Resumo executivo	03
01	**A crise de talento que passa despercebida**	04
02	**Os padrões por trás dos problemas**	08
03	**A falta de confiança das chefias**	14
04	**Porque compensa agir antes da crise**	18
05	**Como se traduz o sucesso**	22
06	**Porque agir agora**	26
07	**Os próximos passos da organização**	29
	Metodologia, referências e créditos	34
	Vamos trabalhar em conjunto	38

Para quem decide e faz acontecer

Um guia para direção, RH e chefias: reconhecer barreiras, conversar sobre necessidades e escolher um primeiro passo. As perguntas práticas podem ser usadas em equipa ou como ponto de partida para uma conversa com a workin.hd.

Modelos práticos para aplicar

Acordos de trabalho da equipa	39
Acompanhar um pedido de mudança	40

“Não sei o que fazer com esta pessoa.”

Antes de concluir que a pessoa mudou, é preciso perceber o que mudou à sua volta.

Uma chefia procura os RH: uma pessoa que entregava trabalho de qualidade começou a falhar prazos. A comunicação deteriorou-se e aumentar o controlo não resolveu a dificuldade. Antes de concluir que falta empenho, importa compreender o contexto.

Pode ter mudado o espaço, a chefia, a forma de dar instruções ou a expectativa de disponibilidade. A relação entre a pessoa, a tarefa e o ambiente ajuda a compreender dificuldades que uma avaliação apenas individual pode deixar passar. [3]

O trabalho presencial, remoto e híbrido pode tornar mais visíveis diferentes necessidades de concentração, comunicação e organização. Ao mesmo tempo, falar de inclusão cria uma expectativa concreta: conseguir trabalhar e pedir apoio sem ser desvalorizado.

O problema que chega aos RH pode ter começado antes

Um pedido de intervenção sobre desempenho pode ser o último passo de uma sequência de mal-entendidos, esforço oculto e apoio que não chegou a tempo.

O argumento central deste documento é simples: reconhecer esses padrões mais cedo permite apoiar a pessoa, dar condições à chefia e proteger conhecimento que a organização não quer perder.

Neurodiversidade é a variação entre formas de pensar, aprender e processar informação. Inclui pessoas neurotípicas e neurodivergentes, como pessoas autistas, com PHDA ou dislexia. Neuroinclusão é criar condições para essa diversidade participar no trabalho. Este guia liga evidência, práticas e próximos passos. [3]

[3] Doyle (2020)

NEURODIVERSIDADE NO TRABALHO

01

A crise de talento que passa despercebida.

Pessoas que já demonstraram capacidade podem começar a ter dificuldades quando deixam de ter as condições em que conseguiam trabalhar bem.

Da gestão de problemas
às condições para o sucesso.

Bom desempenho. Depois, alguma coisa muda.

Os três exemplos seguintes são reconhecíveis em muitas organizações. São cenários ilustrativos, não estudos de caso nem sinais de um diagnóstico.

01 A gestora de projeto

Coordenava entregas com consistência. As prioridades passaram a mudar várias vezes por dia, em mensagens dispersas. Agora falha detalhes e demora a retomar tarefas. A chefia interpreta a dificuldade como falta de organização.

02 O técnico de apoio ao cliente

Resolve problemas complexos através de pedidos escritos. Quando a função passa a exigir chamadas consecutivas, sem tempo para registo, aumentam os erros. A equipa assume que perdeu capacidade para lidar com pressão.

03 A analista financeira

Trabalhava com critérios de entrega e decisões documentadas. A nova chefia transmite alterações no corredor. As confirmações multiplicam-se e são interpretadas como falta de autonomia.

A pergunta comum aos três casos

O que se perdeu na mudança: concentração, previsibilidade, clareza, autonomia ou tempo para processar informação?

A dificuldade pode estar na relação entre a pessoa e as exigências do contexto. A investigação sobre neurodiversidade no trabalho ajuda a olhar para essa relação sem reduzir a análise a características individuais. [3]

[3] Doyle (2020)

Quando o talento sai, o custo fica.

A rotatividade é um resultado. As suas causas podem estar nos processos do dia a dia.

Uma saída não se resume ao anúncio de recrutamento. Há trabalho por redistribuir, decisões que perdem contexto, relações que precisam de ser reconstruídas e tempo de integração para quem chega. Por vezes, a pessoa que sai nunca explicou completamente o que a levou a desistir.

Custos diretos

- Recrutamento, seleção e integração de uma nova pessoa.
- Tempo de chefias e colegas para transmitir trabalho e conhecimento.
- Perda temporária de capacidade enquanto a função fica por preencher.
- Retrabalho, atrasos e apoio adicional antes da saída.

Custos indiretos

- Instabilidade na equipa e sobrecarga de quem fica.
- Frustração de chefias que não conseguem resolver a situação.
- Perda de conhecimento, relações com clientes e perspetivas úteis.
- Dano na confiança e na reputação como empregador.

O efeito que se espalha

Quando alguém sai depois de tentar obter apoio, as outras pessoas observam a resposta. Podem concluir que pedir uma mudança não vale a pena ou que é mais seguro esconder dificuldades. A perda de uma pessoa pode, assim, afetar a disponibilidade de outras para falar.

Ligar os casos individuais aos padrões de retenção ajuda a perceber o que se repete. Na entrevista de saída, na revisão de desempenho e nas conversas com chefias, interessa perceber em que condições começou a dificuldade e que apoio foi tentado.

A oportunidade de trabalhar melhor.

01 Colaboração

Quando as pessoas percebem como os colegas comunicam, organizam ideias e participam, podem combinar formas de trabalhar que reduzam mal-entendidos e tornem visíveis contributos antes perdidos.

02 Inovação

Perspetivas diferentes podem ajudar a questionar pressupostos e encontrar alternativas. Para que isso aconteça, a equipa precisa de conseguir ouvir e usar essas perspetivas. A diversidade, por si só, não resolve o processo.

03 Retenção e pertença

Sentir que há espaço para trabalhar de forma diferente pode influenciar a vontade de ficar. Uma mudança pequena pode ter um significado importante para quem já tentou adaptar-se sozinho.

+56%

desempenho associado a um forte sentimento de pertença, no estudo da BetterUp. [6]

-50%

risco de saída associado a esse sentimento de pertença. [6]

BetterUp, 2019: inquérito a 1 789 trabalhadores. São associações reportadas entre grupos, não uma previsão de resultados de formação nem um estudo específico de neurodivergência.

O objetivo é criar condições para as capacidades existentes aparecerem no trabalho. Ninguém precisa de provar que o seu diagnóstico traz uma vantagem extraordinária para merecer apoio.

[6] BetterUp (2019)

NEURODIVERSIDADE NO TRABALHO

02

Os padrões por trás dos problemas.

Ambiente, comunicação, esforço oculto e receio de pedir apoio: quatro caminhos pelos quais uma dificuldade pode crescer antes de chegar aos RH.

Da gestão de problemas
às condições para o sucesso.

A comunicação falha.
O problema ganha outro nome.

As organizações acompanham competências técnicas, prazos e resultados. Nem sempre acompanham o que se perde entre um pedido e a sua compreensão. Uma dúvida que não foi colocada, uma decisão verbal que não ficou registada ou uma reunião difícil de seguir podem reaparecer mais tarde como "falta de autonomia".

Dificuldades de colaboração e comunicação podem ser tratadas como problemas da pessoa, quando parte da resposta está na forma como a equipa trabalha.

01 Desajuste do ambiente

A pessoa começa a ter dificuldades depois de uma mudança no espaço, na equipa, nas ferramentas ou na chefia.

02 Choque entre formas de comunicar

O pedido e a resposta não se encontram. Multiplicam-se as explicações, as dúvidas e as interpretações sobre a atitude da pessoa.

03 Exaustão associada à camuflagem

O resultado mantém-se durante algum tempo, mas o esforço para corresponder às expectativas fica escondido.

04 Ansiedade perante os ajustes

A pessoa não sabe como pedir apoio. A chefia receia decidir mal. A conversa fica parada.

Estes padrões servem para investigar situações de trabalho. Não permitem identificar PHDA, autismo ou qualquer outra condição.

O ambiente deixou de encaixar.

Uma pessoa que trabalhava bem começa a ter dificuldades depois de uma mudança de escritório, uma reorganização da equipa ou a chegada de uma nova chefia. As tarefas podem ser semelhantes, mas as condições em que são realizadas já não são as mesmas.

Alterações no ruído, nas interrupções ou na previsibilidade podem retirar condições que ajudavam a pessoa a trabalhar. Uma revisão de 25 estudos sobre adultos autistas identificou ajustes ao ambiente, apoio de supervisores e tecnologia entre as estratégias descritas. A escolha deve partir da necessidade concreta. [15]

O que merece atenção

- A quebra de desempenho coincide com uma mudança física ou organizacional.
- A pessoa refere mais ruído, interrupções, esforço ou dificuldade em recuperar o fio à tarefa.
- Pede um local mais tranquilo ou o regresso a uma condição anterior.
- Encontra dificuldades num novo formato de reunião, ferramenta ou distribuição de espaço.
- A mudança teve efeitos diferentes dos previstos, mesmo após a aprendizagem inicial.

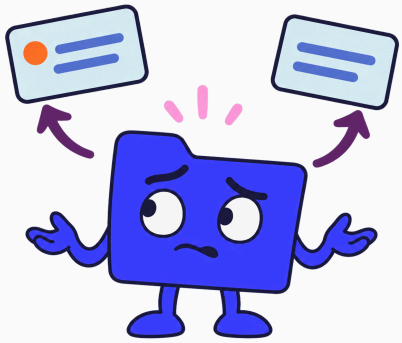
Perguntar antes de insistir na adaptação

"O que funcionava antes? O que mudou? Há alguma condição que possamos recuperar ou substituir?"

As alterações devem ser compatíveis com a tarefa e a segurança. O objetivo é encontrar uma condição praticável, sem presumir que todas as pessoas precisam de silêncio, teletrabalho ou da mesma rotina. [3]

[3] Doyle (2020) · [15] Khalifa et al. (2019)

“Não percebo como esta pessoa pensa.”



Uma pessoa pode precisar de instruções escritas; outra, de discutir o objetivo ou ver um exemplo. A dificuldade pode estar no encontro entre estilos. Num estudo experimental, a transmissão de informação entre pessoas autistas foi tão eficaz como entre pessoas não autistas; os grupos mistos tiveram maior perda de informação. É um resultado experimental, não uma avaliação de equipas de trabalho. [14]

O que merece atenção

- Pedidos frequentes de esclarecimento ou mal-entendidos que se repetem.
- Boa qualidade no trabalho escrito, mas dificuldade em reuniões rápidas ou apresentações.
- Comentários como “não encaixa na cultura” ou “comunica mal”, sem exemplos concretos.
- Uma comunicação direta interpretada como desinteresse ou falta de respeito.

A resposta começa nos dois lados

Clarificar o resultado, dar espaço para perguntas e confirmar o entendimento. A chefia também deve rever a forma como formulou o pedido. Diferença de estilo e conduta inadequada precisam de ser distinguidas.

[14] Crompton et al. (2020)

O segundo esforço que ninguém vê.

A pessoa continua a entregar. Ensaia respostas, controla comportamentos espontâneos e evita explicar o que a incomoda. Além da tarefa, há um esforço contínuo para corresponder à forma de estar que a equipa espera.



A camuflagem, ou masking, pode passar por esconder diferenças ou ajustar a expressão para evitar reações negativas. Esse esforço pode funcionar como um "segundo turno" invisível. Nem toda a adaptação social é camuflagem, e nem toda a exaustão tem esta causa. [7]

O que merece atenção

- Participação reduzida, apesar de a qualidade do trabalho se manter.
- Cansaço, irritabilidade ou esforço que parecem desproporcionados à carga visível.
- Entregas boas, mas cada vez mais demoradas ou difíceis de sustentar.
- Períodos de bom desempenho seguidos de afastamento ou recuperação prolongada.

No estudo de Raymaker e colegas, adultos autistas descreveram exaustão prolongada, perda de capacidades e menor tolerância a estímulos. É investigação qualitativa sobre burnout autista, não uma escala para avaliar trabalhadores. [4]

Apoiar sem exigir mais exposição

Rever carga, previsibilidade e condições com a pessoa. Se houver sofrimento persistente, facilitar o acesso a apoio de saúde adequado.

[4] Raymaker et al. (2020) · [7] Acas (2025)

Quando ninguém sabe como pedir ou responder.

A pessoa pede flexibilidade, menos interrupções ou outra forma de receber instruções. A chefia quer ajudar, mas não sabe o que é viável, quem pode autorizar ou como explicar a decisão à equipa. A pessoa receia ser vista como difícil. A chefia receia criar uma injustiça. A conversa não avança.

O que merece atenção

- Pedidos vagos, porque a pessoa ainda não consegue identificar a alteração de que precisa.
- Preocupações da chefia com o que será "justo para os outros".
- Receio de especificar necessidades ou de partilhar informação pessoal.
- Pedidos apresentados como falhas individuais, sem explorar as condições de trabalho.
- Conversas paradas por dúvidas sobre regras, responsabilidades ou implementação.

Uma primeira resposta possível

"Vamos começar pela dificuldade concreta. Depois vemos as opções, quem precisa de participar na decisão e quando te damos uma resposta."

Igualdade não exige que todas as pessoas tenham condições idênticas. Exige critérios coerentes e atenção às necessidades. A Acas recomenda que o apoio se centre nessas necessidades, incluindo quando não existe diagnóstico formal. [8]

Em Portugal, pedidos formais devem ser enquadrados com RH e, quando necessário, saúde ocupacional ou assessoria jurídica. O diagnóstico não deve circular pela equipa para justificar um acordo de trabalho. [10][11]

[8] Acas (2025) · [10] Código do Trabalho · [11] RGPD

NEURODIVERSIDADE NO TRABALHO

03

A falta de confiança das chefias.

Gerir pessoas que pensam e trabalham de formas diferentes é uma competência de liderança. Não deve ficar dependente da intuição de cada chefia.

Da gestão de problemas
às condições para o sucesso.

Uma competência que ficou por desenvolver.

As organizações investem em competências técnicas, mas nem sempre preparam as chefias para lidar com diferentes formas de processar informação, participar e organizar trabalho. Quando surge uma dificuldade, a pessoa que lidera pode sentir que lhe falta uma linguagem para a conversa e uma margem clara para agir.

≥70%

da variação do envolvimento entre unidades de negócio é atribuída às chefias na estimativa publicada pela Gallup. [5]

Gallup, 2015: estimativa geral sobre gestão, relativa à variação entre unidades de negócio. Não mede o efeito de uma formação nem significa que a chefia determine 70% da saúde mental ou do desempenho de cada pessoa.

Sem confiança, algumas chefias adiam a conversa até o problema crescer. Outras aplicam uma resposta uniforme: mais controlo, mais reuniões ou instruções repetidas no mesmo formato. A intenção pode ser ajudar, mas a resposta pode acrescentar pressão.

O apoio à chefia precisa de ser concreto: exemplos, treino de conversas, critérios para acordar alterações e alguém a quem recorrer. A formação deve ligar-se aos problemas que a chefia já tenta resolver, como prazos, colaboração, autonomia e retenção.

Conhecimento, tempo e autonomia

A chefia precisa de perceber a dificuldade, ter tempo para a acompanhar e saber o que pode decidir. A responsabilidade sem estas condições tende a gerar mais hesitação.

[5] Beck & Harter / Gallup (2015)

O que fazem de diferente as chefias mais preparadas.

01 Reconhecem a diversidade como normal

Não partem do princípio de que a sua forma de pensar é a referência para toda a equipa. Procuram conhecer como cada pessoa compreende pedidos, organiza o trabalho e contribui para uma decisão.

02 Adaptam a comunicação

Usam instruções escritas, conversa ou apoio visual conforme a tarefa e a pessoa. Confirmam o objetivo e o entendimento, em vez de medir a clareza apenas pelo que acreditam ter explicado.

03 Criam margem nas condições de trabalho

Exploram horários, locais, pausas, sequências de tarefas e formas de participação. Mantêm os requisitos essenciais e distinguem-nos de hábitos que podem ser revistos.

04 Avaliam o resultado com critérios claros

Explicam o que conta como uma boa entrega. Quando o método não é essencial à qualidade ou segurança, permitem mais de uma forma de chegar ao resultado.

Estes comportamentos dão uma base prática à confiança da chefia. A sua utilidade vai além do apoio a uma pessoa neurodivergente: ajudam a tornar as expectativas compreensíveis para toda a equipa.

E quando o resultado continua aquém?

Rever o apoio e os critérios não elimina a gestão de desempenho. Permite fazê-la com melhor informação e com os ajustes relevantes considerados. [9]

[9] Acas (2025)

Responsabilizar chefias. Dar-lhes ferramentas.

Pedir uma liderança inclusiva exige preparar a resposta a situações reais. No inquérito a empregadores do CIPD, a formação específica ainda chegava a uma minoria das organizações. [2]

24%

disponibilizavam formação ou orientação para apoiar pessoas neurodivergentes na equipa.

18%

preparavam chefias para responder à partilha de uma neurodivergência.

Reino Unido; 1 003 empregadores; dados recolhidos em 2023. São percentagens de organizações, não de chefias formadas. CIPD, 2024, tabela 8.

01 Ensaiar conversas úteis

Perguntar o que está a dificultar o trabalho, ouvir sem presumir um diagnóstico e explorar opções com a pessoa.

02 Dar margem para decidir

Clarificar o que a chefia pode acordar, quando deve envolver RH e quem assegura uma resposta ao pedido.

03 Acompanhar a aplicação

Depois da formação, rever um caso ou processo concreto: o que mudou, o que ajudou e o que ainda precisa de atenção.

Uma proposta para a organização

Combinar aprendizagem, prática e acompanhamento. Medir participação e satisfação ajuda, mas é também necessário observar se a forma de trabalhar mudou.

[2] CIPD (2024)

NEURODIVERSIDADE NO TRABALHO

04

Porque compensa agir antes da crise.

Quando a intervenção só começa depois de falharem prazos, relações ou confiança, a organização já está a suportar parte do custo.

Da gestão de problemas
às condições para o sucesso.

O custo de chegar sempre tarde.

O modelo reativo espera que a situação se agrave: o desempenho cai, a chefia tenta corrigir, a tensão aumenta e os RH são chamados. Nessa altura, já pode ser difícil separar a dificuldade inicial das consequências da forma como foi tratada.

Na pessoa e na equipa

- Desempenho abaixo do possível enquanto o obstáculo se mantém.
- Frustração da chefia e esforço adicional da pessoa.
- Conflitos, mensagens repetidas e trabalho por refazer.
- Afastamento de colegas e menor disponibilidade para pedir ajuda.

Na organização

- Saídas evitáveis e perda de experiência.
- Capacidades e ideias que deixam de chegar às decisões.
- Reputação de apoio inconsistente entre equipas.
- Riscos quando pedidos de adaptação ou discriminação são tratados de forma inadequada.

O que muda numa resposta mais cedo

A organização prepara as chefias para reconhecer dificuldades, cria um caminho para pedir apoio e acompanha os acordos. O problema não precisa de se transformar numa crise para haver uma conversa.

Esta abordagem não elimina todos os conflitos ou atrasos. Pode evitar que um obstáculo tratável seja confundido com falta de capacidade e permaneça tempo suficiente para prejudicar a pessoa e a equipa.

Uma pergunta para a revisão dos casos

Quanto tempo decorreu entre o primeiro sinal de dificuldade e a primeira alteração concreta nas condições de trabalho?

[10] Código do Trabalho

Onde pode aparecer o retorno.

01 Retenção

Apoiar uma pessoa antes de ela desistir pode preservar experiência e relações. O custo evitado deve ser estimado com dados da organização, sem assumir que todas as saídas têm a mesma causa.

02 Desempenho

Melhorar instruções, condições e acesso ao apoio pode permitir que capacidades já existentes se traduzam em entregas mais consistentes.

03 Inovação

Dar espaço a diferentes contributos pode alargar as opções consideradas. É preciso observar se as ideias chegam às decisões e ao trabalho realizado.

04 Eficácia da gestão

Chefias com ferramentas práticas podem gastar menos tempo a interpretar comportamentos e mais tempo a organizar o trabalho com a equipa.

O que reportaram os empregadores

63%
bem-estar

55%
cultura

53%
gestão de pessoas

45%
criatividade e inovação

CIPD, 2024: percentagens dos 723 empregadores que já tomavam medidas e reportaram impacto positivo em cada área. São perceções, não taxas de melhoria nem prova de causalidade. [2]

O argumento económico ganha força quando se liga a uma dificuldade observável e a um resultado que a equipa consegue acompanhar.

[2] CIPD (2024)

A vantagem de começar a preparar-se.

01 Atrair e manter pessoas

Uma organização que explica como apoia diferentes necessidades dá informação útil a quem avalia uma oportunidade. A experiência depois da contratação tem de corresponder ao que foi prometido.

02 Aproveitar mais perspetivas

A diversidade de experiência e pensamento pode trazer alternativas. Cabe aos processos de seleção, reunião e decisão permitir que essas alternativas sejam consideradas.

03 Construir reputação através da experiência

A forma como um pedido é recebido ou uma dificuldade é acompanhada pesa mais do que uma declaração genérica de inclusão.

04 Preparar a organização para mudar

As condições de trabalho continuarão a evoluir. Saber perguntar, adaptar e acompanhar ajuda a responder a mudanças de tecnologia, equipa e função.

Começar a agir permite acumular aprendizagem: quem começa a rever processos pode descobrir mais cedo o que funciona, onde falha e que recursos precisa de criar.

Uma capacidade que se constrói

Não é necessário ter um programa completo para iniciar a mudança. É necessário um compromisso claro, responsabilidade atribuída e acompanhamento.

NEURODIVERSIDADE NO TRABALHO

05

Como se traduz o sucesso.

O sucesso começa em condições que as pessoas conseguem usar. A investigação ajuda a escolher prioridades; a experiência da equipa permite perceber se as mudanças estão a ajudar.

Da gestão de problemas
às condições para o sucesso.

Precisar de apoio não é o mesmo que o pedir.

Num estudo britânico com 181 adultos autistas, os ajustes eram valorizados por muito mais pessoas do que aquelas que os tinham solicitado. O caminho entre reconhecer uma necessidade e obter uma resposta merece atenção. [12]

83,9%

consideravam os ajustes no trabalho muito ou extremamente importantes (152 de 181).

58,6%

tinham solicitado ajustes no trabalho (106 de 181).

Davies et al., 2022. Inquérito online, não representativo de todas as pessoas autistas. Os dois valores têm a mesma base: 181 participantes.

Entre as 106 pessoas que fizeram um pedido, 65 (61,3%) indicaram que os ajustes tinham sido implementados, 27 (25,5%) que foram recusados e 14 (13,2%) que foram mal implementados. Pedir apoio não garantia uma resposta útil. [12]

01 Tornar o caminho visível

Explicar a quem pedir apoio, o que acontece a seguir e quando haverá resposta. Disponibilizar exemplos, sem limitar as opções a uma lista fechada.

02 Fechar o ciclo com a pessoa

Registar o acordo, confirmar a sua aplicação e marcar uma revisão. Se uma opção não for viável, explicar porquê e procurar alternativas.

O indicador que falta muitas vezes

Além do número de pedidos, acompanhar tempo de resposta, aplicação do acordo e utilidade percebida por quem o usa.

[12] Davies et al. (2022)

Condições concretas. Respostas ajustadas.

Uma revisão sistemática de 56 estudos, realizados em 12 países, identificou chefias que apoiam, condições flexíveis e ajustadas e tecnologia de apoio entre os facilitadores do emprego de pessoas neurodivergentes. [1]

Koldas et al., 2025. Síntese de experiências de trabalhadores e empregadores; não estima um ganho universal de produtividade.

Barreira a explorar	Possível alteração	O que observar
Pedidos ambíguos	Objetivo, prioridade e critérios escritos.	Clareza percebida e retrabalho.
Interrupções frequentes	Blocos de concentração e canal para urgências.	Continuidade da tarefa e atrasos.
Reuniões difíceis de acompanhar	Agenda prévia, pausas e decisões registadas.	Participação e compreensão das decisões.
Pedido de apoio sem seguimento	Responsável, prazo de resposta e revisão.	Tempo de resposta e utilidade do ajuste.

Exemplos práticos para discutir com a pessoa e testar no contexto da função. Não constituem um protocolo validado nem uma solução por diagnóstico.

A evidência também tem limites

A investigação é desigual entre condições e contextos. Uma revisão sobre PHDA em adultos encontrou pouca investigação sobre intervenções específicas no local de trabalho. Não se devem generalizar automaticamente resultados sobre autismo a todas as pessoas neurodivergentes. [13]

Começar com uma alteração viável, ouvir a pessoa e rever o resultado. O objetivo é descobrir o que funciona naquela situação.

[1] Koldas et al. (2025) · [13] Lauder et al. (2022)

O efeito vai além do caso individual.

01 A equipa

Aprende a pedir esclarecimentos, distribuir tarefas e combinar formas de participação. Dificuldades antes vistas como pessoais passam a poder ser discutidas como questões de trabalho.



02 A chefia

Desenvolve capacidade para escutar, formular expectativas e acompanhar acordos. Essas competências são úteis em muitas outras situações de liderança.

03 A cultura

O apoio deixa de depender apenas da boa vontade de uma pessoa. As práticas tornam-se mais consistentes e mais fáceis de encontrar.

04 A inovação

Contributos que se perdiam por causa do formato podem começar a chegar ao grupo. A organização ganha mais opções para analisar, sem garantir antecipadamente o resultado.

Para confirmar estas mudanças numa intervenção concreta, é necessário acompanhar as práticas e a experiência das pessoas.

NEURODIVERSIDADE NO TRABALHO

06

Porque agir agora.

O interesse pela neurodiversidade pode crescer mais depressa do que a capacidade para responder. Essa distância aparece na experiência das pessoas.

Da gestão de problemas
às condições para o sucesso.

Mais atenção ao tema. Ainda pouco apoio visível.

Há três distâncias a considerar: entre conhecer e compreender o tema; entre falar de apoio e consegui-lo; entre responsabilizar chefias e prepará-las. São perguntas úteis para qualquer organização, mesmo quando os dados disponíveis vêm de outro país.

01 Conhecimento

No inquérito CIPD de 2024, 66% dos trabalhadores neurotípicos afirmaram compreender o que é neurodiversidade. [2]

02 Apoio

Apenas 38% do conjunto de trabalhadores inquiridos concordaram que a organização dava apoio significativo a pessoas neurodivergentes. [2]

03 Formação das chefias

24% dos empregadores disponibilizavam formação ou orientação específica sobre como apoiar membros neurodivergentes da equipa. [2]

A pergunta não é apenas se existe uma iniciativa

É se as pessoas sabem o que fazer quando precisam de uma condição diferente e se a chefia sabe como responder.

Um evento de sensibilização pode abrir a conversa. Uma política pode definir direitos e responsabilidades. Um grupo interno pode trazer experiência vivida. Para a pessoa que precisa de apoio, porém, interessa também saber a quem recorrer, quando terá uma resposta e o que mudará na prática.

Dados do Reino Unido, recolhidos em 2023. A percentagem que não concorda inclui outras respostas; não deve ser apresentada automaticamente como discordância.

[2] CIPD (2024)

Esperar também é uma decisão.

A experiência que falta construir hoje será necessária quando surgir o próximo pedido.

O que começar cedo permite

- Aprender com situações concretas antes de alargar uma solução.
- Desenvolver competências nas chefias ao longo do tempo.
- Integrar o apoio na avaliação, recrutamento e organização do trabalho.
- Perceber onde a intenção de inclusão ainda não chega à experiência.

O que o adiamento pode prolongar

- Saídas depois de pedidos de apoio sem resposta útil.
- Conflitos repetidos sobre comunicação e formas de trabalhar.
- Dependência de soluções informais que se perdem quando muda a chefia.
- Desconfiança entre o que a organização diz e o que faz.

Construir capacidade exige tempo. Adiar não conserva uma situação neutra; pode deixar continuar obstáculos que já têm consequências.

A resposta não precisa de começar com uma transformação de toda a organização. Pode começar por rever um processo, apoiar uma equipa ou preparar as chefias que recebem mais pedidos. O que importa é ligar o primeiro passo a uma responsabilidade e a uma forma de aprender com o resultado.

> Se uma dificuldade já se repete,
> o próximo caso não precisa de começar do zero.

NEURODIVERSIDADE NO TRABALHO

07

Os próximos passos da organização.

Reconhecer padrões, preparar a resposta e integrar o apoio no funcionamento normal. O ponto de partida é perceber o que já acontece.

Da gestão de problemas
às condições para o sucesso.

Onde está hoje a sua organização?

Estas perguntas organizam-se em três áreas. Use-as com RH, chefias e pessoas com experiência direta dos processos. Procure exemplos e registos, não apenas impressões.

Reconhecer os padrões

- Quantos casos de desempenho envolvem dificuldades de comunicação ou formas de trabalhar?
- Em que condições aparecem as dificuldades? O que mudou antes?
- Qual é a confiança das chefias para apoiar diferentes necessidades?

O que encontrámos?

Preparação da organização

- Existe apoio da direção para iniciativas de inclusão?
- As chefias pedem ferramentas para liderar melhor as equipas?
- A organização considera que algumas saídas podem estar ligadas a falhas no apoio?

O que precisamos de alinhar?

Recursos disponíveis

- Que formação e apoio já existem?
- Os processos de adaptação são claros e fáceis de usar?
- Existe orçamento, tempo ou capacidade interna para avançar?

Com que recursos podemos começar?

Do reconhecimento à ação.

01 Fase 1. Criar compreensão

Explicar à direção a relação entre neuroinclusão, retenção e funcionamento das equipas. Começar a registar padrões nos casos que chegam aos RH. Ouvir as chefias e avaliar as suas necessidades de formação.

02 Fase 2. Preparar a resposta

Criar orientações para apoiar diferentes formas de trabalhar. Definir um processo de ajustes em que a pessoa participe. Desenvolver confiança através de formação prática, exemplos e acompanhamento.

03 Fase 3. Integrar no dia a dia

Levar a neuroinclusão à gestão de desempenho, ao recrutamento e às rotinas de equipa. Reconhecer práticas de liderança inclusiva. Rever os processos para que diferentes formas de contribuir tenham espaço.

As três fases não precisam de funcionar como etapas fechadas: uma organização pode melhorar um processo enquanto prepara formação e recolhe informação sobre outras necessidades.

Dar forma ao primeiro passo

Escolha um processo, uma pessoa responsável, uma equipa envolvida e uma data de revisão. Registe o que espera que melhore e o que vai observar.

O acompanhamento deve usar dados proporcionais à finalidade. Não é necessário recolher diagnósticos para medir clareza dos pedidos, tempo de resposta ou utilização de um processo. [11]

[11] RGPD

Uma parceria começa por uma boa pergunta.

O que está a dificultar o trabalho na sua organização?

A equipa interna conhece as funções, a cultura e as restrições. A workin.hd propõe trabalhar a partir desse contexto, ligando conhecimento sobre neurodiversidade a situações concretas. O formato da colaboração deve ser definido em conjunto.

01 **Compreender o ponto de partida**

Ouvir quem conhece o trabalho, identificar barreiras recorrentes e escolher uma necessidade prioritária. A participação de pessoas neurodivergentes deve ser voluntária, acessível e valorizada.

02 **Combinar um formato útil**

Consoante a necessidade, explorar sensibilização, formação prática de chefias e equipas, análise de processos ou acompanhamento da aplicação. O âmbito e os recursos são acordados com a organização.

03 **Definir o que deve mudar**

Acordar objetivos, responsabilidades, entregáveis e uma forma proporcional de acompanhar o resultado. Distinguir a realização de uma atividade da mudança que ela pretende apoiar.

Começar à escala certa

Pode fazer sentido começar por uma equipa, uma situação recorrente ou um processo. A primeira conversa serve para perceber onde podemos contribuir e qual o próximo passo mais útil.

O propósito é aumentar a capacidade da organização para reconhecer barreiras, responder a necessidades e sustentar melhores práticas no dia a dia.

O padrão já pode ser visto.

Cada situação que chega aos RH com a descrição de uma pessoa “difícil” ou “em quebra” merece ser compreendida. Algumas exigirão formação. Outras, apoio de saúde, mudança de função ou um procedimento de desempenho. Em muitas, será também necessário rever a forma como o trabalho é pedido, organizado e acompanhado.

A proposta é passar da reação a crises para a construção de condições. A mudança está em usar o que se aprende num caso para preparar melhor o seguinte: dar ferramentas às chefias, tornar o apoio acessível e reduzir a dependência de soluções improvisadas.

01 **Proteger talento**

Identificar obstáculos antes de perder pessoas, conhecimento e relações.

02 **Preparar chefias**

Transformar incerteza em conversas, decisões e acompanhamento.

03 **Melhorar equipas**

Dar espaço a diferentes contributos e tornar os acordos de trabalho claros.

Da intenção ao próximo passo

Escolha uma situação que se repete. Reúna quem conhece o trabalho. Pergunte o que dificulta, o que pode mudar e como saberão se ajudou.

As pessoas trabalham de formas diferentes.
O trabalho também deve.

Conheça a workin.hd e fale connosco →

Como ler os dados e usar este guia.

Este guia reúne investigação e orientações práticas para apoiar decisões. As propostas devem ser ajustadas à função, à pessoa e às condições da organização. Não foi realizada uma revisão sistemática própria.

01 Identificar a população e a pergunta

Os inquéritos CIPD apresentados são do Reino Unido. A amostra de trabalhadores inclui um número elevado de pessoas neurodivergentes e não serve para estimar a sua prevalência na população. [2]

02 Distinguir perceção, associação e efeito

Uma percentagem de empregadores que reporta impacto positivo não mede a dimensão da melhoria. Associações entre pertença e resultados não provam que uma ação isolada os tenha causado.

03 Respeitar os limites de cada estudo

Estudos sobre adultos autistas não representam automaticamente PHDA, dislexia ou outras experiências. A evidência específica sobre intervenções no trabalho continua limitada em algumas áreas. [13]

04 Testar com a pessoa e rever

Os cenários e ferramentas são propostas práticas, não instrumentos de diagnóstico. Registar a dificuldade, acordar uma alteração e verificar se ajudou é mais útil do que presumir uma solução pelo diagnóstico.

Uma percentagem deve dizer o que foi medido

Se 38% concordam que existe apoio significativo, os restantes 62% não são automaticamente pessoas que discordam: podem incluir respostas neutras ou outras categorias. Este guia apresenta a resposta efetivamente medida. [2]

Fontes consultadas em setembro de 2026. As referências seguintes permitem verificar dados, contexto e limites. As orientações britânicas são usadas como boas práticas; o enquadramento legal em Portugal exige apreciação da situação concreta.

[2] CIPD (2024) · [13] Lauder et al. (2022)

Referências.

[1] **Koldas, M., Dounavi, K., MacCarthaigh, M. & Dillenburger, K. (2025).** *Facilitators and Barriers to Employment of Neurodivergent Individuals: A Systematic Literature Review of Employee and Employer Experiences.* Journal of Autism and Developmental Disorders. Revisão de 56 estudos em 12 países.

Consultar fonte ↗

[2] **Thompson, E. & Miller, J. (2024).** *Neuroinclusion at work.* CIPD. Inquéritos YouGov: 1 003 empregadores e 1 047 trabalhadores no Reino Unido; 790 trabalhadores identificaram-se como neurodivergentes. Recolha: outubro–novembro de 2023.

Consultar fonte ↗

[3] **Doyle, N. (2020).** *Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults.* British Medical Bulletin, 135(1), 108–125. Revisão sobre neurodiversidade e contexto de trabalho.

Consultar fonte ↗

[4] **Raymaker, D. M. et al. (2020).** *"Having All of Your Internal Resources Exhausted Beyond Measure and Being Left with No Clean-Up Crew": Defining Autistic Burnout.* Autism in Adulthood, 2(2), 132–143. Estudo qualitativo: 19 entrevistas e 19 fontes públicas da Internet.

Consultar fonte ↗

[5] **Beck, R. & Harter, J. (2015).** *Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement.* Gallup, 21 de abril. Comunicação da estimativa de pelo menos 70% da variação do envolvimento entre unidades de negócio.

Consultar fonte ↗

CIPD: metodologia, p. 4; compreensão e apoio, pp. 7–8; formação das chefias, p. 14; impactos reportados, pp. 17–18. A amostra de trabalhadores não estima a prevalência de neurodivergência.

Referências.

[6] **BetterUp (2019).** *Research on workplace belonging.* Comunicado dos autores, 16 de setembro. Inquérito a 1 789 trabalhadores a tempo inteiro, complementado por experiências sobre inclusão. Os valores de desempenho e risco de saída apresentados são associações reportadas.

Consultar fonte ↗

[7] **Acas (2025).** *Understanding neurodiversity.* Orientações sobre diferenças individuais, camuflagem e apoio. Boas práticas do Reino Unido, não enquadramento legal português.

Consultar fonte ↗

[8] **Acas (2025).** *Talking about neurodiversity.* Orientações para conversas sobre necessidades, apoio e partilha de informação.

Consultar fonte ↗

[9] **Acas (2025).** *Performance, conduct and capability.* Orientações sobre apoio, ajustes e gestão de desempenho.

Consultar fonte ↗

[10] **Assembleia da República.** *Código do Trabalho. Lei n.º 7/2009, versão consolidada.* Artigos 85.º e 86.º: direitos e medidas para trabalhadores com deficiência, doença crónica ou doença oncológica. A aplicação depende do enquadramento concreto.

Consultar fonte ↗

Estas fontes oferecem contextos diferentes: investigação geral sobre gestão e pertença, orientações de boas práticas e legislação. Não constituem uma avaliação dos serviços da workin.hd.

Referências.

[11] **Parlamento Europeu e Conselho (2016).** *Regulamento (UE) 2016/679, RGPD.* Artigos 5.º, 6.º e 9.º: finalidade, minimização, fundamento jurídico e proteção de dados de saúde.

Consultar fonte ↗

[12] **Davies, J. et al. (2022).** *Autistic adults' views and experiences of requesting and receiving workplace adjustments in the UK.* PLOS ONE, 17(8), e0272420. Inquérito online a 181 adultos autistas; dados descritivos de uma amostra não representativa.

Consultar fonte ↗

[13] **Lauder, K., McDowall, A. & Tenenbaum, H. R. (2022).** *A systematic review of interventions to support adults with ADHD at work—Implications from the paucity of context-specific research for theory and practice.* Frontiers in Psychology, 13, 893469. Revisão que destaca a escassez de investigação específica do contexto de trabalho.

Consultar fonte ↗

[14] **Crompton, C. J. et al. (2020).** *Autistic peer-to-peer information transfer is highly effective.* Autism, 24(7), 1704–1712. Experiência de transmissão de informação com 72 participantes; não é um ensaio de intervenção no trabalho.

Consultar fonte ↗

[15] **Khalifa, G., Sharif, Z., Sultan, M. & Di Rezze, B. (2019, publicação online).** *Workplace accommodations for adults with autism spectrum disorder: a scoping review.* Disability and Rehabilitation. Revisão de 25 estudos sobre ajustes no trabalho para adultos autistas.

Consultar fonte ↗

Edição e identidade visual: workin.hd. Conteúdo gratuito para sensibilização e reflexão organizacional. A citação de autores e entidades não implica parceria ou validação deste guia.

CONHEÇA A WORKIN.HD

As pessoas trabalham de formas diferentes. O trabalho também deve.

A workin.hd é um projeto dedicado à neurodiversidade no trabalho. Aproximamos conhecimento, experiência vivida e ferramentas práticas para ajudar profissionais e organizações a reconhecer barreiras e a encontrar melhores condições para trabalhar.

PARTIR DA SUA REALIDADE

Uma dificuldade recorrente, uma equipa ou um processo que precisa de melhorar. Começamos por ouvir e compreender o contexto.

DEFINIR O FORMATO EM CONJUNTO

Sensibilização, formação ou trabalho sobre práticas concretas. Os objetivos, o âmbito e o acompanhamento são discutidos com a organização.

Vamos conversar sobre a sua organização?

Envie-nos uma mensagem com a necessidade que gostaria de explorar. Em conjunto, podemos definir um primeiro passo e uma forma de colaboração ajustada ao vosso contexto.

@workin.hd ↗

Mensagem direta no Instagram

Acordos de trabalho da equipa

Escolham um acordo, testem-no no trabalho real e revejam o que ajudou.

Pedidos

Escrevam o resultado esperado. Usem um exemplo quando «está concluído» puder significar coisas diferentes.

Concentração

Combinem períodos sem interrupções e um canal para urgências. Ajustem o acordo às funções da equipa.

Revisão

Perguntem às pessoas se o acordo ajuda. Mudem o que cria mais trabalho ou não funciona.

Prioridades

Quando chega uma tarefa urgente, digam qual a tarefa que pode esperar e confirmem quem decide.

Reuniões

Partilhem o objetivo antes. No fim, registem decisões, responsáveis e prazos.

Acordo a testar

Quando se aplica

O que vamos fazer

Exceções

Quem confirma o acordo

Quando revemos

Na revisão

Um exemplo

Durante o bloco de concentração combinado, usamos mensagens que não exigem resposta imediata. Para uma urgência que não pode esperar, usamos o canal acordado. Revemos o acordo com a equipa ao fim de uma semana.

Baseado nos temas de comunicação, flexibilidade e participação da checklist de Dunne (2024), The Neurodiversity Edge, pp. 281–284, e no relatório CIPD/Uptimize (2024). Este modelo é uma proposta prática, não um instrumento validado.

Acompanhar um pedido de mudança

Um percurso curto para chefias e equipas: ouvir, combinar um teste e verificar se ajudou.

Ouvir

Pergunta que situação dificulta o trabalho e que condição ajudaria. Não precisas de recolher informação clínica para começar esta conversa.

Combinar

Escolham uma mudança possível, quem precisa de a pôr em prática e quando começa. Expliquem os limites e procurem alternativas se a proposta não for viável.

Proteger

Registem só a informação necessária para o acordo. Combinem com a pessoa o que pode ser partilhado e com quem.

Confirmar

Resume o que entendeste e pergunta se está certo. Não assumes que todas as pessoas com o mesmo diagnóstico precisam do mesmo apoio.

Rever

Combinem uma data para perguntar se a mudança ajudou. A pessoa pode precisar de ajustar ou abandonar o teste.

Situação de trabalho

Mudança a testar

O que esperamos facilitar

Quem põe em prática

Início e revisão

O que pode ser partilhado e com quem

Na revisão

Um exemplo

«Percebi que receber pedidos por vários canais torna difícil acompanhar as prioridades. Podemos testar um canal único para os pedidos desta equipa. Combinamos quem o acompanha e voltamos a falar daqui a uma semana para perceber se ajudou.»

Informado por Davies et al. (2022), sobre experiências de adaptações no trabalho, e pelas perguntas sobre processos de apoio em HR's Neurodiversity Reality Check, Uptimize, p. 24. Este guia não substitui uma avaliação do contexto nem aconselhamento específico.