



Manual de
boas práticas em
LIDERANÇA
INCLUSIVA

Você, líder...

Você, líder, já se perguntou como é possível tornar sua equipe mais forte, coesa e pronta para enfrentar os desafios do dia a dia? Este manual pretende te guiar nessa jornada de inspiração e construção de um ambiente inovador onde cada pessoa é valorizada, independentemente de suas especificidades e características. Uma liderança inclusiva não apenas reconhece, mas também celebra a diversidade de habilidades, experiências, origens e perspectivas que cada pessoa traz para a equipe.

Este manual tem como objetivo conscientizar e preparar lideranças em práticas inclusivas voltadas para pessoas com deficiência (PcD) e Neurodivergentes. Foi desenvolvido por um movimento de inclusão na área de tecnologia, com apoio de uma empresa especializada e contribuições de lideranças atuantes em ações inclusivas. E mesmo tendo sido desenvolvido inicialmente numa área de tecnologia, esse movimento é transversal — pode e deve ser adaptado para todas as áreas e empresas, pois a inclusão é uma prática que começa nas relações humanas e se fortalece na cultura organizacional.

Este manual também é direcionado a todas as pessoas que auxiliam um PcD no local de trabalho.





A liderança inclusiva é um conceito fundamental, pois reconhece a importância de criar e manter um ambiente de trabalho por meio de atitudes inclusivas que ajudam as pessoas a se sentirem seguras, ouvidas, acolhidas, valorizadas e respeitadas.

Sumário

1. INTRODUÇÃO

- [1.1. As principais características de uma liderança inclusiva](#)
- [1.2. Como a liderança inclusiva se relaciona com a cultura organizacional](#)

2. DEFINIÇÕES

- [2.1. Rede de apoio de pessoas PcD](#)
- [2.2. O que você precisa saber e fazer em caso de emergência na equipe](#)

3. AGORA É HORA DE PRATICAR

- [3.1. Identificando o\(a\) funcionário \(a\) de apoio](#)
- [3.2. Como planejar o primeiro dia da pessoa PcD na equipe](#)
- [3.3. Como planejar o trabalho da pessoa PcD TEA](#)
- [3.4. Como realizar feedback para a pessoa PcD TEA da sua equipe](#)
- [3.5. Como construir o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual](#)
- [3.6. Situações e comportamentos que precisam ser entendidos](#)
- [3.7. Como identificar sinais de sobrecarga emocional](#)
- [3.8. Capacitismo: como evitar na liderança inclusiva](#)

4. GLOSSÁRIO

- [4.1. Glossário](#)





1. INTRODUÇÃO

As principais características de uma liderança inclusiva



As características relacionadas aqui serão trabalhadas nesse guia prático, trazendo situações, dicas e técnicas que, livremente combinadas, irão te ajudar nesse processo de inclusão.

Comprometimento: Diz respeito à preocupação com a inclusão, a qual deve ser genuína e prioritária.

Promoção da diversidade: É a garantia de que toda a sua equipe tenha acesso igualitário aos recursos, reconhecimentos e oportunidades.

Empatia: Para entender e abraçar as diferentes perspectivas, experiências e habilidades que cada pessoa da equipe traz consigo, sem julgamentos.

Coragem: Para encarar os desafios, reconhecer suas próprias limitações, questionar temas difíceis para transformar o ambiente de trabalho e estimular outras lideranças a fazerem o mesmo.

Flexibilidade: Para reconhecer diferentes estilos de trabalho

[Sumário ↗](#)



As principais características de uma liderança inclusiva



e necessidades pessoais e para acomodar diferentes circunstâncias e estilos de vida à equipe.

Adaptação: Para eliminar barreiras como preconceitos, estigmas e discriminação.

Criação de espaços seguros: Para planejar e realizar adequações necessárias à acessibilidade, prestando atenção à segurança no ambiente de trabalho e, principalmente nas pessoas, para que se sintam à vontade para expressar suas opiniões sem medo e sem represálias.

Comunicação: Ouvir atentamente as opiniões e preocupações de sua equipe, considerando diferentes pontos de vista, fortalecendo laços e conexões por meio da objetividade e honestidade e fazendo com que o ambiente de trabalho seja um espaço de cooperação e discussões saudáveis.

Escuta Ativa: Demonstrar interesse genuíno nas opiniões e preocupações dos membros da equipe, criando um ambiente onde todos se sentem ouvidos e respeitados.

[Sumário](#)



As principais características de uma liderança inclusiva



Feedback: É uma ferramenta essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e da equipe como um todo.

Desenvolvimento de Talentos: É o investimento na vida profissional das pessoas da equipe, o qual proporciona oportunidades de aprendizado e de crescimento. Tanto o feedback como o desenvolvimento de talentos direcionam corretamente as pessoas em busca de seus objetivos e resultados.

[Sumário](#)



Como a liderança inclusiva se relaciona com a cultura organizacional

1.2

A liderança inclusiva está relacionada com a cultura organizacional. Os líderes podem trabalhar ativamente pela diversidade e inclusão.

A liderança inclusiva transcende a adoção de políticas de diversidade e inclusão. Ela exige que líderes sejam exemplos de comportamento, catalisadores da mudança e promotores de um ambiente onde todos os funcionários sintam que pertencem àquele ambiente de trabalho. Para isso, é crucial alinhar os objetivos de inclusão à visão e aos valores da organização.

Por outro lado, uma cultura organizacional que valoriza a inclusão oferece o terreno fértil para que essas lideranças se desenvolvam e se fortaleçam. É uma relação de retroalimentação: líderes moldam a cultura, e a cultura inspira líderes.

[Sumário ↗](#)



2. DEFINIÇÕES

Rede de apoio de pessoas PcD

- ❖ A rede de apoio de PcD é uma via de mão dupla: precisa ser composta por pessoas dentro e fora da empresa (rede externa e interna);
- ❖ Além das pessoas da sua equipe, você, líder, pode identificar um funcionário específico na equipe para apoiar o funcionário PcD, se necessário.
- ❖ É recomendado que você, enquanto líder, tenha o contato da rede externa do(a) funcionário(a) (pai, mãe, esposo(a), irmãos ou alguém responsável da família) em caso de alguma urgência e emergência;
- ❖ Certifique se a pessoa tem alguma particularidade em relação à saúde que você precisa ter conhecimento (remédio, alergia, etc);
- ❖ Não converse com a rede de apoio externa sem envolver a equipe interna responsável pelo acompanhamento de saúde e bem-estar ou sem consultar previamente o setor responsável pelo cuidado e suporte aos colaboradores. Isso vai te resguardar de eventuais questionamentos

[Sumário ↗](#)



Rede de apoio de pessoas PcD

2.1

sobre a condução do atendimento ao(a) funcionário(a).

Além das redes de apoio interna e externa, você poderá auxiliar o(a) funcionário(a) a buscar ajuda com programas disponíveis na sua empresa. Isso pode incluir iniciativas voltadas à saúde mental, bem-estar, desenvolvimento profissional, apoio psicossocial ou canais de escuta. O importante é garantir que a pessoa saiba que não está sozinha e que existem recursos disponíveis para apoiá-la em sua jornada.

[Sumário](#) 



O que você precisa saber e fazer em caso de emergência na equipe

Em casos de emergência envolvendo membros da equipe, é fundamental agir com rapidez, empatia e responsabilidade. Para garantir uma resposta eficaz, siga as orientações abaixo:

Atualização de Contatos de Emergência

- ❖ Solicite que o(a) funcionário(a) mantenha seus contatos de emergência atualizados no local dedicado para isso na sua empresa.
- ❖ Isso garante que, em situações críticas, a comunicação com familiares ou responsáveis seja imediata.

Conhecimento da Rede de Apoio do Funcionário

- ❖ Esteja ciente da rede de apoio do funcionário, como familiares próximos, amigos de confiança ou profissionais de saúde que possam ser acionados em momentos delicados. Essa informação pode ser essencial para oferecer suporte adequado.

[Sumário](#)



O que você precisa saber e fazer em caso de emergência na equipe

2.2

Acolhimento e Comunicação Sensível

- ❖ Em situações emergenciais, mantenha uma postura acolhedora e respeitosa. Evite julgamentos e preserve a privacidade do colaborador. A comunicação deve ser clara, empática e, sempre que possível, acompanhada por profissionais capacitados.

Registro e Acompanhamento

- ❖ Documente a ocorrência de forma sigilosa e acompanhe o caso, garantindo que o colaborador receba o suporte necessário durante e após a situação emergencial.

[Sumário ↗](#)



[Sumário](#)

3. AGORA É HORA DE PRATICAR

Identificando o(a) funcionário(a) de apoio

3.1

Sempre que possível, incentive a criação de parcerias entre colegas de trabalho, promovendo uma cultura de apoio mútuo. Uma prática eficaz é quando um colaborador sem deficiência se voluntaria para oferecer suporte a um colega com deficiência (PcD), respeitando sua autonomia e necessidades individuais. Essa colaboração pode fortalecer vínculos, facilitar a adaptação ao ambiente profissional e contribuir para uma convivência mais inclusiva e empática.

- ❖ Converse com o funcionário PcD e explique que ele poderá contar com um colega para apoiá-lo no seu dia a dia no trabalho, se ele achar necessário. Ajude-o(a) a identificar esse funcionário. Veja com quem a pessoa tem mais afinidade e confiança na equipe;
- ❖ Converse com o(a) funcionário(a) identificado(a) para atuar como apoiador(a) do(a) funcionário(a) PcD e veja se ele se sente preparado(a) para esta tarefa e esclareça que esse apoio é voluntário e por tempo determinado.
- ❖ Acompanhe essa parceria periodicamente.

[Sumário](#)



Como planejar o primeiro dia da pessoa PcD na equipe

Recebi um funcionário PcD e aí, como proceder?

- ❖ Sua primeira missão é ter uma conversa sincera com a pessoa para entender suas necessidades, suas características e quais ferramentas essa pessoa utiliza no seu dia a dia. Isso vai te ajudar a inserir a pessoa na equipe potencializando suas fortalezas e não suas limitações;
- ❖ Compartilhe com seu(sua) superior essas primeiras informações para obter seu apoio no compartilhamento dessa liderança inclusiva;
- ❖ Conheça os canais e/ou áreas de apoio especializados que a sua empresa oferece.
- ❖ Conheça um pouco mais sobre a condição do(a) funcionário(a).
- ❖ Leia sobre o assunto, se ligue nas informações que estão disponíveis sobre o tema, faça cursos e troque experiências com outros líderes;

[Sumário](#)



Como planejar o primeiro dia da pessoa PcD na equipe

- ❖ Empresas que desejam fortalecer sua cultura de inclusão podem se inspirar em um modelo de escuta ativa e criar seus próprios espaços de escuta, promovendo conexões genuínas e decisões mais conscientes.
- ❖ A escuta ativa é uma prática que busca criar um espaço seguro e acolhedor para que a pessoa se sinta ouvida, compreendida e respeitada. Ela é essencial para lideranças inclusivas, pois fortalece vínculos, reduz barreiras de comunicação e promove confiança.
- ❖ Informe ao/à funcionário(a) que informações essenciais para adaptação, gestão e alocação de atividades serão compartilhadas com o time, guardadas as informações referentes a sigilo médico;
- ❖ Sensibilize seu time para recepção do(a) funcionário(a), compartilhando informações essenciais para o bom convívio diário, considerando o sigilo médico e o bom senso esperado por toda liderança.

[Sumário ↗](#)



Como planejar o primeiro dia da pessoa PcD na equipe

- ❖ Como conciliar o sigilo médico com informações essenciais a serem compartilhadas com o time?

Um bom exemplo disso seria não expor detalhes clínicos, não compartilhar tipo de deficiência oculta ou invisível (condição física, mental ou neurológica que não é visível do exterior, mas que pode limitar ou desafiar os movimentos, sentidos ou atividades de uma pessoa. Um dos maiores problemas que as pessoas com deficiências ocultas enfrentam é a falta de empatia e compreensão da sociedade e das pessoas ao seu redor. Por serem invisíveis aos olhos, podem ser questionados por outros, o que pode levar a sentimentos de isolamento e inadequação).

- ❖ Verifique o tipo de Tecnologia Assistiva que a pessoa precisa para trabalhar, considerando sua condição e sua deficiência e providencie o que for necessário.
- ❖ Caso a empresa ofereça algumas destas tecnologias informe aos funcionários como obtê-las.
- ❖ Exemplos de Tecnologia Assistiva:
 - ❖ Abafador de ruídos;
 - ❖ Acionador de Pressão para mouse adaptado;

[Sumário ↗](#)



Como planejar o primeiro dia da pessoa PcD na equipe

- ❖ Adequação no ambiente de trabalho;
- ❖ Cadeira adaptada;
- ❖ Lupa eletrônica.

No primeiro dia de trabalho na equipe:

- ❖ Realize uma primeira reunião sua (líder da equipe) com a pessoa recém-chegada à equipe;
- ❖ Faça uma apresentação sobre você e veja se a pessoa também quer se apresentar (sugestão: faça perguntas objetivas);
- ❖ Apresente a estrutura da área onde a equipe está inserida, utilizando o suporte que melhor se adeque à pessoa (visual, auditivo, etc);
- ❖ Fale do trabalho que é desenvolvido na equipe;
- ❖ Apresente o ambiente físico onde a equipe está inserida e certifique-se que a pessoa já tem a tecnologia assistiva que necessita, se for o caso;
- ❖ A cada item apresentado, confirme o entendimento do(a) funcionário(a) e esclareça dúvidas, se necessário;

[Sumário ↗](#)



Como planejar o primeiro dia da pessoa PcD na equipe

- ❖ Se a primeira reunião não for presencial, realize as ações acima sempre com a câmera ligada;
- ❖ Antes de combinar uma apresentação do(a) funcionário(a) com toda a equipe, pergunte se ele(a) está confortável em realizar essa apresentação;
- ❖ Se o(a) funcionário(a) não se sentir confortável com uma apresentação formal e em equipe, proponha uma apresentação individual;
- ❖ Se estiver confortável com uma apresentação em equipe, combine uma agenda para apresentá-lo(a) à equipe (a reunião poderá ser online);
- ❖ Apresente a equipe e deixe que todos se apresentem e falem sobre o trabalho que realizam;
- ❖ Nessa reunião, explique como a equipe trabalha (metodologia, assunto, agenda de reuniões etc.);
- ❖ Faça com que o(a) novo(a) colega se sinta parte da equipe desde o primeiro dia.

[Sumário ↗](#)



Como planejar o primeiro dia da pessoa PcD na equipe

- ❖ É importante que toda a equipe conheça os desafios enfrentados por pessoas PcD físicos e TEA (Transtorno do Espectro Autista)

Desafios enfrentados por pessoa TEA no ambiente de trabalho

- ❖ **Comunicação e interação social:** a pessoa pertencente ao Transtorno do Espectro Autista (TEA), tem dificuldade em entender sinais sociais como gestos, tom de voz, contexto da conversa e expressões faciais. Mostram pouco interesse em interações sociais e não entendem as emoções dos outros, o que pode gerar um mal-entendido ou estresse.
- ❖ **Sensibilidade sensorial:** uma pessoa TEA poderá apresentar hipersensibilidade a estímulos visuais e auditivos. Um ambiente de trabalho com muito ruído e visualmente estimulante (luzes brilhantes) podem ser desafiadores para pessoas autistas, afetando sua capacidade de concentração e realização das atividades.

[Sumário](#)



Como planejar o primeiro dia da pessoa PcD na equipe

- ❖ **Flexibilidade e mudanças na rotina:** mudanças inesperadas na rotina podem ser bastante estressantes e angustiantes para uma pessoa TEA. Antecipação e previsibilidade da mudança é importante para evitar esses sentimentos.
- ❖ **Hiperfoco:** o hiperfoco surge quando uma pessoa TEA desenvolve um interesse superconcentrado por algo, que pode ser uma atividade, um assunto, uma comida, entre outras coisas. Faz parte do comportamento rígido da pessoa autista e permite o sentimento de uma vida mais previsível. Ele acalma e é um regulador emocional.

Mais características da pessoa TEA, você vai encontrar no Manual de Boas Práticas para pessoa PcD.

[Sumário ↗](#)



Como planejar o trabalho da pessoa PcD TEA

- ❖ Neste momento, se necessário, já é interessante que o(a) funcionário(a) tenha um(a) colega apoiador(a) identificado(a) na equipe;
- ❖ Faça um planejamento mais detalhado e visual das atividades que o(a) funcionário(a) deverá realizar. Se possível, deixe tudo por escrito e explique o objetivo das atividades que estão no planejamento;
- ❖ Quebre as atividades em tarefas menores e menos complexas;
- ❖ Faça um alinhamento de prazos das atividades em uma cadência de tempo regular;
- ❖ Envolver o(a) funcionário(a) apoiador nas conversas de planejamento e alinhamento das atividades e prazos;

[Sumário ↗](#)



Como planejar o trabalho da pessoa PcD TEA

- ❖ Procure realizar reunião utilizando interações com câmera ligada (se for online) e com recursos visuais (planilhas, apresentações, fluxograma, ferramentas de trabalho), para reuniões online e presencial;
- ❖ Sempre que for apresentar/solicitar uma nova tarefa/missão, crie estratégias para não surpreender com as novas tarefas e sempre explique o motivo da necessidade que está sendo apresentada;
- ❖ A previsibilidade é um fator que precisa sempre ser considerado no dia a dia de uma pessoa autista. Por isso, procure estabelecer atividades que necessitem de um hiperfoco. Isso vai trazer um bem-estar para seu(sua) funcionário(a) e, com certeza, resultados melhores;

[Sumário ↗](#)



Como realizar feedback para a pessoa PcD TEA da sua equipe

- ❖ Analise bem as competências existentes na avaliação e faça uma adaptação, se necessário, para o(a) funcionário(a) TEA (Transtorno do Espectro Autista);
- ❖ Comece pelas competências técnicas e depois as comportamentais;
- ❖ Defina metas objetivas e menores, considerando um pequeno período de avaliação;
- ❖ Realize feedbacks frequentes sobre o desempenho do(a) funcionário(a), se possível, uma vez por semana;
- ❖ Repasse as informações de maneira clara e assertiva (busque trazer exemplos reais do que ocorreu no período de avaliação);
- ❖ Dê exemplo de situações positivas e negativas relacionadas às competências comportamentais;
- ❖ Na medida do possível, faça também o feedback por escrito para deixar registrado o que vocês conversaram;

[Sumário](#)



Como realizar feedback para a pessoa PcD TEA da sua equipe

- ❖ Durante o feedback, apresente/atualize as necessidades de desenvolvimento que precisam ser observadas pelo(a) funcionário(a);
- ❖ Sempre valide o entendimento sobre tudo o que for falado no feedback;
- ❖ Ao realizar o feedback, solicite também um feedback sobre sua atuação como gestor(a). Essa conversa precisa ser uma troca de informações para fortalecimento da comunicação.

[Sumário](#)



Como construir o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

O PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) consiste em um cronograma que organiza metas de desenvolvimento, listando pontos importantes para o atingimento dessas metas, como o que será feito, o prazo e os recursos necessários.

Caso a sua empresa ainda não tenha um modelo de PDI estruturado, o(a) líder pode criar o seu próprio plano, de forma simples e personalizada. O importante é manter o compromisso com o aprendizado contínuo, estabelecendo metas realistas e ações práticas. Vamos ver alguns exemplos abaixo:

- 1) Autoconhecimento e autogestão: identificar e registrar os próprios gatilhos e estratégias de autorregulação emocional;
- 2) Testar e adotar ferramentas de produtividade que se alinhem ao seu estilo cognitivo;
- 3) Escolher uma habilidade técnica ou comportamental para desenvolver com apoio da liderança ou equipe.

[Sumário ↗](#)



Como construir o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

Algumas dicas importantes para construir o PDI

- ❖ Comece de forma simples, mas tenha periodicidade e sistematização na identificação dos *gaps* de competências;
- ❖ É importante realizar feedback antes e após um ciclo do PDI;
- ❖ Ratifique o entendimento do(a) funcionário(a) sobre as metas/atividades constantes do PDI;
- ❖ O plano precisa ser construído com base nas características únicas do funcionário, respeitando seu perfil cognitivo, emocional e comportamental;
- ❖ Considerar adaptações no ambiente físico, digital e social para garantir acessibilidade e conforto sensorial, promovendo bem-estar e produtividade;
- ❖ As metas e atividades precisam ser ajustadas ao ritmo de aprendizagem e execução do funcionário, com foco em progresso contínuo e sustentável;
- ❖ Todas as informações pessoais e relacionadas à neurodivergência serão tratadas com sigilo, respeito e consentimento do funcionário.

[Sumário ↗](#)



Situações e comportamentos que precisam ser entendidos

Situações e comportamentos que precisam ser entendidos pela gestão e pela equipe, considerando as características de uma pessoa autista.

Orientações para o Gestor

- ❖ **Comunicação direta/impulsividade** ao se comunicar podem ser interpretadas como uma pessoa ríspida, grosseira, desagradável e sem flexibilidade.

Seja claro e objetivo sobre as intenções que estão sendo apresentadas na sua fala para evitar mal-entendidos. Quando delegar tarefas a um autista, é crucial orientar todos os passos que devem ser seguidos para a execução da tarefa, pois, para eles, nada é implícito. Ratifique com frequência o entendimento do(a) funcionário(a) em relação ao que foi falado/comunicado. Oriente a equipe a fazer o mesmo em relação a comunicação.

[Sumário ↗](#)



Situações e comportamentos que precisam ser entendidos

- ❖ **Desafios em reconhecer ou interpretar o estado emocional dos(as) colegas. São pessoas que têm dificuldades em inferir pensamentos, sentimentos ou intenções dos outros.**

Oferecer treinamentos ou recursos que ajudem a equipe a comunicar seus estados emocionais e necessidades de forma mais explícita e direta. Encorajar práticas de feedback que incluam expressões claras de sentimentos e necessidades;

- ❖ **Desconforto com ambientes ruidosos, agitados e muito iluminados. Sensibilidade sensorial a estímulos auditivos ou visuais intensos.**

Considere ajustes no ambiente de trabalho, como oferecer fones de ouvido com cancelamento de ruído, alocação de um espaço de trabalho mais tranquilo;

[Sumário ↗](#)



Situações e comportamentos que precisam ser entendidos

- ❖ Desconforto ou confusão com normas sociais não escritas no trabalho.

Facilitar workshops e/ou sessões informativas sobre comunicação e interações sociais no ambiente de trabalho, focando no esclarecimento de normas sociais comuns e esperadas no BB, sempre em formato claro e acessível;

- ❖ Hiperfoco em interesses específicos.

Reconheça essas situações e, quando possível, aproveite o hiperfoco como uma força na equipe, atribuindo tarefas que necessitam dessa característica. Por outro lado, oriente sobre a importância de balancear o foco para atender às demais necessidades que lhe foram repassadas;

- ❖ Dificuldade em cumprir prazos. A gestão do tempo é um desafio.

Proponha métodos visuais de organização das tarefas, como quadros de tarefas, aplicativos de planejamento,

[Sumário](#)



Situações e comportamentos que precisam ser entendidos

visualização do progresso, quebre grandes atividades em tarefas menores para ajudá-lo(a) na gestão do tempo;

- ❖ **Falta de iniciativa para novas tarefas ou projetos. Dificuldades em interpretar expectativas não explícitas e tomar ações/decisões sem instruções diretas.**

Oferecer exemplos concretos de situações em que a proatividade é esperada e como poderá ser praticada de forma segura;

- ❖ **Inconsistência no cumprimento de metas de desempenho.**

Estabeleça metas claras, mensuráveis e alcançáveis. Faça um acompanhamento periódico com o(a) funcionário(a) para evitar surpresas no final do ciclo de avaliação;

- ❖ **Feedback interpretado literalmente.**

Forneça um feedback específico, direto e construtivo. Evite metáforas ou linguagem figurada;

[Sumário](#)



Situações e comportamentos que precisam ser entendidos

- ❖ Participação limitada em reuniões (dificuldade de comunicação social e ansiedade em ambientes com grupo de pessoas).

Prepare agendas claras antes das reuniões e abra espaço para contribuições por escrito para aqueles que não se sentem bem em falar em público;

- ❖ Reações emocionais após um feedback negativo (sensibilidade a críticas ou dificuldade em regular emoções em situações de estresse).

Estruture o feedback de maneira positiva e construtiva, focando em soluções específicas e melhorias. Proponha um espaço seguro para discussão de feedback, onde o(a) funcionário(a) se sinta à vontade para expressar sentimentos ou preocupações;

[Sumário ↗](#)



Situações e comportamentos que precisam ser entendidos

❖ Relutância em pedir ajuda ou clarificações.

Criar um ambiente de trabalho onde pedir ajuda é visto como um ponto positivo. Defina quem são as pessoas que tratam de cada assunto/questão para que a pessoa tenha mais liberdade para solicitar ajuda;

❖ Dificuldade na comunicação não verbal.

Dê preferência às instruções por escrito e sempre verifique o entendimento do(a) funcionário(a).

[Sumário ↗](#)



Como identificar sinais de sobrecarga emocional

Reconhecer sinais de sobrecarga emocional é fundamental para agir preventivamente e oferecer suporte adequado. Alguns indicadores comuns incluem:

- ❖ Mudanças bruscas de comportamento, como isolamento, irritabilidade ou apatia.
- ❖ Queda no desempenho ou na concentração, mesmo em tarefas habituais.
- ❖ Sintomas físicos recorrentes, como dores de cabeça, insônia, fadiga excessiva ou ausência no trabalho.
- ❖ Dificuldades de relacionamento interpessoal, como conflitos frequentes ou retraimento.
- ❖ Expressões verbais de exaustão ou desmotivação, que podem indicar sofrimento emocional.
- ❖ A criação de canais seguros para escuta ativa e acolhimento pode facilitar a identificação precoce desses sinais.

[Sumário](#)



Capacitismo: como evitar na liderança inclusiva

Por que é importante falar sobre isso?

Capacitismo é o preconceito ou discriminação contra pessoas com deficiência ou com diferenças cognitivas, sensoriais, físicas ou mentais. Muitas vezes, ele se manifesta de forma sutil, por meio de atitudes, falas ou decisões que desconsideram as necessidades e potencialidades dessas pessoas.

Liderar de forma inclusiva significa reconhecer e valorizar as diferenças. E isso inclui combater práticas capacitistas, mesmo as não intencionais.

Exemplos comuns de capacitismo no ambiente de trabalho:

- ❖ Dizer que alguém está “se aproveitando” de um direito garantido por lei.
- ❖ Ignorar ou minimizar pedidos de adaptação, como pausas extras ou uso de abafadores de som.
- ❖ Supor que uma pessoa neurodivergente não tem perfil para liderar ou representar a equipe.

[Sumário ↗](#)



Capacitismo: como evitar na liderança inclusiva

- ❖ Tratar com desdém ou piadas características como dificuldade de socialização, sensibilidade sensorial ou necessidade de previsibilidade.

Como liderar sem capacitismo?

- ❖ Escute com empatia: leve a sério os relatos e necessidades da equipe.
- ❖ Evite comparações: cada pessoa tem seu ritmo e forma de trabalhar.
- ❖ Adapte, não exclua: ofereça alternativas viáveis para que todos possam contribuir.
- ❖ Valorize talentos diversos: diferenças cognitivas podem ser fonte de inovação.
- ❖ Corrija com respeito: se ouvir falas capacitistas, oriente com firmeza e acolhimento.

[Sumário](#)





[Sumário ↗](#)

4. GLOSSÁRIO

Glossário

- ❖ **Neurodiversidade:** se refere às variações naturais no cérebro humano de cada indivíduo em relação à sociabilidade, aprendizagem, atenção, humor e outras funções cognitivas.
- ❖ **Neurodivergência:** o termo “neurodivergente” refere-se a indivíduos cujos cérebros funcionam de maneira diferente da norma neurotípica, abrangendo condições como autismo, TDAH (Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade), dislexia, entre outras.
- ❖ **Transtorno do Espectro Autista – TEA:** são condições caracterizadas pela alteração das funções do neurodesenvolvimento do indivíduo, interferindo na capacidade de comunicação, linguagem, interação social e comportamento.



Esse material é uma construção coletiva e perene. Você tem algo para contribuir?
Escreva para incluamaisti@bb.com.br.

Versão pública – Setembro/2025

