

Relatório HLB 2025

O VÍNCULO ENTRE INOVAÇÃO E NEURODIVERSIDADE



ÍNDICE



3 PREFÁCIOS

5 Introdução



7 ALÉM DOS RÓTULOS: O QUE SIGNIFICA NEURODIVERSIDADE

- 9 Por que adotar a neurodiversidade?
- 10 Funcionários com neurodiversidade trazem habilidades exclusivas de enquadramento de problemas
- 11 A diversidade cognitiva estimula a geração de ideias
- 13 A inovação floresce quando todos se sentem seguros e incluídos
- 13 Barreiras no local de trabalho no sistema atual
- 16 O sucesso futuro começa com a colocação das pessoas em primeiro lugar



18 ASSUMINDO A LIDERANÇA: COMO ATRAIR, APOIAR E CAPACITAR TALENTOS NEURODIVERSOS

- 23 Medindo os impactos dos programas de neuroinclusão
- 24 Da conscientização à ação
- 25 Agradecimentos
- 26 Notas finais

PREFÁCIOS



STEPHANIE RIX

Diretora de Pessoas, HLB Global

O mundo dos negócios está mudando mais rápido do que nunca. Os mercados mudam da noite para o dia, a tecnologia está evoluindo a uma velocidade vertiginosa e os desafios que enfrentamos como organizações tornam-se mais complexos a cada dia.

Nesse ambiente, as organizações que prosperam não são apenas aquelas com os melhores recursos ou os maiores orçamentos - são aquelas que conseguem pensar de forma diferente, resolver problemas de forma criativa e ver oportunidades onde outros veem obstáculos.

É nesse ponto que a neurodiversidade se torna não apenas um imperativo moral, mas uma vantagem competitiva.

Por muito tempo, abordamos a inclusão no local de trabalho como algo que devemos fazer porque é certo. E é absolutamente correto. Mas, como deveríamos fazer, o que nossa pesquisa revela é que criar locais de trabalho verdadeiramente inclusivos e centrados no ser humano não se trata apenas de fazer o bem, mas de fazer bons negócios.

Quando reunimos mentes que processam informações de forma diferente, que percebem padrões que outros não percebem, que abordam problemas de ângulos inesperados, algo notável acontece. A inovação não apenas melhora, ela acelera. Surgem

soluções que não existiriam em equipes mais homogêneas. O todo se torna genuinamente maior do que a soma de suas partes.

Nos serviços profissionais, estamos em uma posição única para liderar essa transformação. Nossa profissão exige precisão, pensamento analítico e atenção aos detalhes - pontos fortes que muitos indivíduos neurodiversos possuem em abundância. Mas, mais do que isso, somos consultores de confiança para empresas de todos os setores. Quando modelamos práticas inclusivas e demonstramos seu valor, influenciamos mudanças muito além de nossas próprias empresas.

Este relatório de pesquisa mostra o que é possível quando deixamos de tentar encaixar quadrados em círculos e, em vez disso, projetamos locais de trabalho que abraçam todo o espectro do pensamento humano. A questão não é se podemos nos dar ao luxo de construir locais de trabalho mais inclusivos. É se podemos nos dar ao luxo de não fazê-lo.

O futuro pertence às organizações corajosas o suficiente para aproveitar todo o espectro do potencial humano. Esta pesquisa e seu kit de ferramentas de apoio nos mostram como chegar lá.

PREFÁCIOS



ABU BAKKAR

Diretor de Inovação, HLB Global

O Vale do Silício nos ensinou que a maioria das inovações disruptivas geralmente vem das bordas - daqueles que veem o mundo de forma diferente e se recusam a aceitar "é assim que sempre fizemos" como resposta. O que estamos descobrindo por meio dos dados e da experiência é que as mentes neurodivergentes não são exceções na inovação - muitas vezes elas são a fonte dela.

Quando examinamos as ferramentas digitais que estão remodelando nossa profissão, como algoritmos de aprendizado de máquina que detectam anomalias financeiras ou insights baseados em IA que revolucionam os serviços de consultoria, surge um padrão. Elas não foram criadas por equipes que trabalhavam em sincronia, mas por mentes diversas abordando problemas de ângulos radicalmente diferentes.

Nossa pesquisa revela algo que os líderes de tecnologia suspeitavam, mas raramente mediam: a diversidade cognitiva não está apenas correlacionada com a inovação - ela frequentemente é o catalisador.

Enquanto a IA pode processar milhões de transações e sinalizar anomalias com base em padrões históricos, é necessária uma mente humana que processe informações de maneira diferente para perguntar: "e se estivermos olhando para isso completamente errado?".

A profissão contábil se encontra em um ponto de inflexão único. Estamos testemunhando o surgimento de tecnologias que estão mudando fundamentalmente o que significa para os profissionais do nosso setor.

Mas nossos dados nos mostram que as empresas que estão realmente prosperando não estão apenas adaptando novas tecnologias - elas estão formando equipes que pensam sobre a tecnologia de forma diferente.

O futuro que estamos construindo é aquele em que a inteligência humana e a inteligência artificial trabalham em harmonia. Mas essa parceria só atinge seu pleno potencial quando incluímos todo o espectro da cognição humana. Nossos algoritmos são tão inovadores quanto as mentes que os projetam, implementam e interpretam. A IA mais sofisticada ainda é limitada pelas suposições e pelos pontos cegos de seus criadores.

Essa pesquisa não apenas documenta a correlação, mas revela a causalidade. Organizações que cultivam e apoiam ativamente a neurodiversidade não se tornam mais inovadoras por acaso. Elas superam sistematicamente os resultados porque reuniram os ingredientes cognitivos que a inovação exige: diferentes formas de enxergar os problemas, abordagens diversas para soluções e a tensão criativa que surge quando perspectivas variadas colidem.

Em um setor cada vez mais definido por sua relação com a tecnologia, abraçar a neurodiversidade não se trata apenas de inclusão, trata-se de vantagem competitiva em sua forma mais pura.

INTRODUÇÃO



A maneira como falamos sobre como nossas mentes funcionam e como elas diferem está mudando. Antes limitado a discussões clínicas, o termo neurodiversidade é agora um tópico de conversa comum.

Para muitos, a conscientização inicial sobre a neurodiversidade vem dos pais. Quando veem que seus filhos aprendem ou pensam de forma diferente ou que atingem os marcos de desenvolvimento "padrão" em um ritmo diferente da maioria de seus colegas.

Muitas vezes, é nesses momentos que passamos a reconhecer as variações naturais no funcionamento de nossos cérebros.

Da mesma forma, é quando as deficiências da abordagem "tamanho único", que caracteriza a maioria dos nossos sistemas sociais, são mais visíveis, seja em instituições educacionais, planos de carreira ou desenvolvimento profissional.

A realidade é que nossos cérebros são conectados de forma diferente, e as estruturas ao nosso redor geralmente não se adaptam a essa diversidade.

Quando você percebe como a exclusão está embutida nesses sistemas, torna-se impossível ignorar a necessidade de reforma. A mudança está surtindo efeito na educação. "Entendemos que crianças

neurodiversas trazem uma rica variedade de pontos fortes e perspectivas para nossa comunidade escolar, e temos trabalhado arduamente para construir consciência e compreensão entre a equipe, os alunos e as famílias", compartilhou Angela Micklethwaite, Assistente da Diretora (Inclusão) da Holy Family Catholic Primary School no Reino Unido.

"Essa compreensão compartilhada começa nos primeiros anos do ensino fundamental e desempenha um papel vital em empoderar as crianças e desmistificar concepções equivocadas. Ao promover empatia, respeito e mente aberta, estamos construindo uma cultura escolar onde as diferenças são celebradas e cada criança recebe apoio para alcançar seu pleno potencial."

As conversas sobre neurodiversidade tornaram-se mais intensas, abrangentes e urgentes.

Por exemplo, universidades ao redor do mundo estão desenvolvendo programas especializados que garantem que estudantes com perfis cognitivos diversos possam acessar, participar e ter sucesso no ensino superior. Nesse caso, as coisas têm se movido na direção certa.



Algumas das pessoas mais perspicazes com quem trabalhei pensam de forma diferente, e isso é algo a se celebrar. A neurodiversidade traz pensamento inovador, foco profundo e conexões inesperadas que podem gerar inovação real. Ela desafia o pensamento de grupo e nos ajuda a enxergar as coisas sob ângulos que talvez tenhamos perdido.”

Pete Wilmer

Sócio Gerente, Hawsons (HLB Reino Unido)



Mas ainda há um longo caminho a percorrer, principalmente no ambiente de trabalho profissional. Em muitos casos, os candidatos neurodivergentes não passam dos estágios iniciais de recrutamento. Da mesma forma, os gerentes podem não ter a consciência e as habilidades necessárias para apoiar efetivamente os diversos estilos de trabalho, priorizando inadvertidamente o conformismo em detrimento da criatividade.

Da mesma forma, a liderança pode não ver proativamente o valor de fazer ajustes para os funcionários neurodivergentes.

Para apoiar de forma significativa o bem-estar, a eficiência e o impacto de sua força de trabalho, os empregadores enfrentam uma escolha: se adaptar ou correr o risco de perder solucionadores de problemas excepcionais e pensadores inovadores. Neste relatório, exploramos como a neurodiversidade pode se tornar uma fonte de vantagem estratégica para os negócios e oferecemos insights práticos sobre a implementação de melhores práticas de atração, retenção e empoderamento de talentos.



ALÉM DOS RÓTULOS: O QUE SIGNIFICA NEURODIVERSIDADE



De forma muito simples, a neurodiversidade se refere às diferentes maneiras como o cérebro de uma pessoa lida com o processamento de informações, a comunicação e o processamento sensorial.

Todos nós temos nossas pequenas preferências — e-mails mais curtos, memorandos de áudio, gráficos visuais ou linhas de dados. Além disso, também absorvemos o ambiente ao nosso redor de forma diferente. Algumas pessoas têm maior sensibilidade a sons. Outras não gostam de contato casual. Algumas se destacam na solução criativa de problemas, mas perdem o foco em tarefas repetitivas. Outras preferem uma rotina e prosperam em trabalhos que exigem precisão. Essas diferenças fazem parte do espectro natural de como os cérebros humanos funcionam.

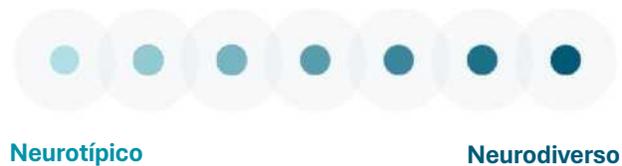
Embora todos nós tenhamos diferenças na forma como processamos o mundo, para alguns, essas variações são mais acentuadas. Cerca de [1 em cada 5 pessoas](#) nasce com uma neurodiferença significativa o suficiente para afetar a forma como elas lidam com a vida cotidiana, os relacionamentos ou o trabalho. Mas, em vez de serem valorizadas, essas diferenças geralmente são mal compreendidas ou percebidas de forma negativa.

O termo neurodivergente é frequentemente usado para descrever pessoas cujo funcionamento cognitivo difere do que é considerado típico.

Isso pode incluir uma ampla gama de condições:

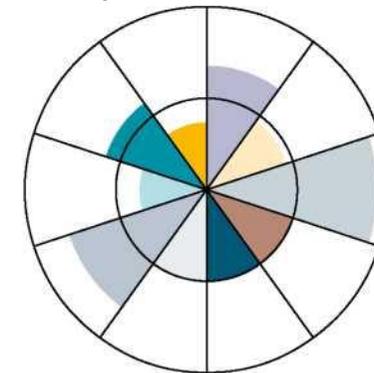
- > Condição do Espectro Autista (CEA)
- > Transtorno do Espectro Autista (TEA)
- > Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH)
- > Traço de Estímulo de Atenção Variável (TEAV)
- > Dispraxia
- > Dislexia
- > Disgrafia
- > Discalculia
- > Síndrome de Tourette (ST)

COMO AS PESSOAS PERCEBEM A NEURODIVERSIDADE

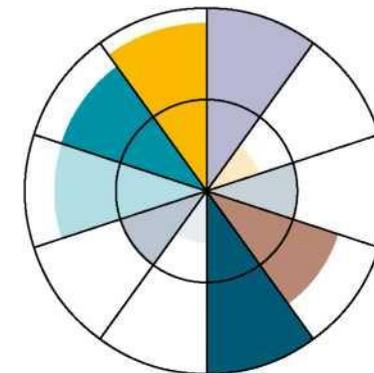


COMO A NEURODIVERSIDADE PODE SE MANIFESTAR EM TODOS NÓS

Neurotípico



Neurodiverso



- Função executiva
- Regulação emocional
- Diferenças sensoriais
- Pensamento literal
- Imaginação
- Comportamentos repetitivos
- Interesses
- Habilidades motoras
- Linguagem
- Diferenças sociais



A inovação não é exclusividade de poucos, mas responsabilidade de todos. A neurodiversidade reforça essa verdade, pois, ao liberar os pontos fortes de cada mente, fazemos da inovação um esforço compartilhado."

Natalie Turner
CEO, The Entheo Network

O estereótipo destaca um equívoco fundamental: a neurodivergência não é um diagnóstico único - é um espectro.

Mesmo entre pessoas com a mesma neurodiferença, não há duas experiências iguais. Os pontos fortes, os desafios e as necessidades podem ser muito diferentes. Por exemplo, o tipo desatento de TDAH é mais provável entre as mulheres, enquanto os sintomas de TDAH hiperativo e/ou impulsivo são mais pronunciados nos homens.

A identidade também desempenha um papel importante. Nem todas as pessoas com um diagnóstico clínico se veem da mesma forma que a sociedade ou a lei as rotulam. Muitos indivíduos neurodivergentes desafiam e/ou rejeitam o rótulo de "deficiente", afirmando que seus cérebros simplesmente operam de forma diferente.

POR QUE ADOTAR A NEURODIVERSIDADE?

As pessoas neurodivergentes têm diferenças na velocidade de processamento, nos estilos de pensamento, nas preferências de comunicação ou nas percepções sensoriais. Quando essas diferenças são compreendidas, aceitas e apoiadas no local de trabalho, todos se beneficiam.

"Em quase 30 anos de trabalho na comunidade da deficiência e como Profissional Certificada em Diversidade, vi em primeira mão como indivíduos neurodiversos trazem forças extraordinárias



para as equipes", diz Mari-Anne Kehler, Sócia e Diretora de Estratégia da GHJ (HLB EUA). "Como a pesquisa já comprovou, a neurodiversidade desafia o pensamento de grupo, fortalece a avaliação de riscos e ajuda as equipes a enxergar a complexidade com maior clareza. Isso não se trata apenas de inclusão; trata-se de aproveitar toda a gama da inteligência humana para gerar melhores resultados."

Ao compreender melhor a neurodiversidade, podemos ir além de rótulos enganosos e vieses (in)conscientes em direção a equipes mais inclusivas, criativas e eficazes.

ESTUDOS DE CASO

JPMORGAN CHASE

Emprega mais de 300 funcionários autistas em todo o mundo como parte de sua iniciativa Autismo no Trabalho. Estatisticamente, essas equipes cometem menos erros e são de **90% a 140%** mais produtivas do que os funcionários neurotípicos.

SAP

Mantém um programa de neurodiversidade desde 2013 e emprega diversos colegas em mais de 25 tipos de cargos. Um dos funcionários autistas da SAP criou uma solução que reduziu o tempo de processamento de faturas em massa de vários dias para **20 minutos**.

MICROSOFT

Criado em 2015, o Programa de Contratação de Neurodiversidade da Microsoft colocou indivíduos neurodiversos em **33 tipos diferentes de funções**, ajudando a empresa a lidar com a escassez de habilidades críticas e a manter sua vantagem competitiva.

FUNCIONÁRIOS COM NEURODIVERSIDADE TRAZEM HABILIDADES EXCLUSIVAS PARA A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

A inovação prospera com a diferença. Enquanto muitas pessoas refinam o que já existe, os pensadores neurodivergentes geralmente perguntam: Por que estamos fazendo isso dessa maneira?

O icônico sistema de nomes de produtos da IKEA não foi uma jogada inteligente de branding. Foi a maneira que Ingvar Kamprad encontrou de contornar sua dislexia, substituindo códigos difíceis de lembrar por nomes que ele conseguia visualizar. Da mesma forma, Sir Richard Branson atribui sua capacidade de reimaginar as frustrações cotidianas ao seu pensamento neurodivergente - desde atrasos em companhias aéreas até contratos complicados de celular.

“Durante uma sessão de brainstorming no quadro branco, um de nossos colegas neurodivergentes sugeriu uma ideia que realmente provocou a reação de ‘uau, nunca tínhamos pensado nisso antes’”, compartilha Mike Hatrick, Vice-Presidente de Estratégia e Portfólio de Propriedade Intelectual do Grupo Volvo. “Passamos algum tempo trabalhando nela, e nosso cliente também demonstrou grande interesse. Então, foi uma forma de ajudar a mostrar ao cliente que éramos inovadores em nosso pensamento e, quando refleti depois, percebi também que tinha sido uma ótima maneira de mostrar ao nosso próprio time que valorizamos ideias criativas.”

O talento neurodivergente traz mais do que ideias ousadas. Ele traz uma variedade de habilidades únicas. “O foco autista, a adaptabilidade impulsionada pelo TDAH e o reconhecimento de padrões associado à dislexia trazem novas perspectivas para nossa equipe de consultoria em TI e análise de dados”, compartilha Björn Roskott, da Newtone, HLB Holanda. “Quando cada colega assume uma responsabilidade de impacto à sua maneira, não apenas resolvemos problemas — criamos soluções inovadoras e resilientes que fazem a diferença.”

Uma das contribuições mais poderosas que os profissionais neurodiversos oferecem é a capacidade de abordar problemas por ângulos que outros frequentemente não percebem. Seu pensamento pode não seguir a lógica convencional, e é exatamente esse o ponto. Indivíduos neurodivergentes muitas vezes conseguem reformular desafios, questionar suposições e revelar soluções totalmente novas.

Tania Martin experimentou isso em primeira mão durante seu período na EY. Encarregada de redesenhar um processo de recrutamento para candidatos neurodivergentes, ela trabalhou com uma equipe composta inteiramente por profissionais neurodivergentes.

“Nós olhamos para a primeira versão e depois a reconstruímos com base nas lacunas que eles me apontaram e que não funcionavam”, explica. “Foi uma conversa realmente fascinante quando você tem uma equipe totalmente neurodivergente que enxerga

a questão de múltiplos ângulos diferentes. As ideias e sugestões que eles apresentaram, eu nunca teria imaginado sozinha.” A perspectiva alternativa da equipe revelou falhas invisíveis para a maioria e resultou em um processo de contratação mais inclusivo, premiado posteriormente.

Esse tipo de insight não se limita ao RH. Muitos indivíduos autistas, por exemplo, se destacam em reconhecer padrões complexos e em prestar atenção minuciosa aos detalhes — forças que sustentam habilidades especializadas em áreas como matemática e pensamento sobre sistemas abstratos. Esses talentos podem ser especialmente valiosos nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM), onde o rigor analítico e a capacidade de resolver problemas são essenciais para o desempenho.

Como afirma John Cullen, Administrador Judicial da Menzies (HLB Reino Unido): “Meu cérebro me permite enxergar o planejamento em uma ordem diferente da maioria das pessoas. Consigo visualizar com bastante clareza como será o futuro de um negócio ou de uma pessoa, o que me permite criar uma estratégia eficaz para meus clientes. Se não houver um caminho convencional para alcançar isso, eu encontrarei um caminho não convencional, às vezes criando soluções inovadoras para problemas complexos.” Sua abordagem exemplifica como a neurodiversidade pode impulsionar a estratégia e a inovação voltadas para o futuro. “Eu percebo o pensamento neurotípico

como o motor de um negócio. A neurodiversidade é o acelerador.”

A DIVERSIDADE COGNITIVA ESTIMULA A GERAÇÃO DE IDEIAS

A inovação raramente surge apenas da harmonia. Na verdade, um certo nível de tensão — criativa, cognitiva e até emocional — muitas vezes sustenta as descobertas mais originais.

No Grupo Volvo, essa tensão é vista como uma característica, não como uma falha. “Muitas pessoas criativas lutam contra uma mentalidade autossabotadora de sempre sentir que há muito mais a fazer, e acabam com a sensação de que mal estamos arranhando a superfície do que é possível”, compartilhou Mike Hatrick. “Mas acredito que esse tipo de tensão ou frustração talvez seja o que alimenta grande parte da inovação no Grupo Volvo, somado ao fato de que estamos no meio de uma enorme transformação tecnológica, onde isso é uma necessidade.” Essa motivação — de avançar, desafiar, questionar — não prospera na uniformidade. Ela precisa de atrito. Precisa de diferença.

É aqui que a neurodiversidade se torna um recurso valioso. Um [grande estudo populacional](#) realizado na Holanda constatou que indivíduos com TDAH ou traços autistas apresentaram desempenho significativamente superior em medidas de criatividade,



como fluência, flexibilidade e originalidade, durante tarefas de pensamento divergente.

Uma conclusão fundamental do estudo é que características únicas, como o pensamento visual e a associação rápida de ideias, permitem que alguns indivíduos neurodivergentes estabeleçam conexões lógicas mais ousadas. Uma pessoa com TDAH pode perceber conexões entre conceitos aparentemente não relacionados. Um pensador autista pode se concentrar em um detalhe negligenciado que desbloqueia uma nova perspectiva. Essas diferentes formas de pensar ampliam a capacidade das empresas de resolver problemas e de desenvolver estratégias.

E, de forma importante, não é apenas o brilho individual que importa — é como mentes diversas trabalham juntas. [Estudos](#) que compararam duplas

neurodiversas a duplas de um único neurotipo constataram que equipes compostas por diferentes perfis neurológicos produziam consistentemente ideias mais originais e menos redundantes. Em outras palavras, a inovação se multiplica quando diferentes tipos de pensadores entram em colisão de forma construtiva.

“Mentes diferentes não apenas pensam fora da caixa — elas a reinventam”, compartilha David A. Garnett, Presidente da HLB Libéria. “Como novas ideias frequentemente surgem de lugares inesperados e as soluções raramente vêm de uma única fonte, nós, na HLB Libéria, valorizamos pontos de vista neurodiversos. Essa ideia se reflete em nossas práticas de contratação, que garantem que nossas equipes sejam tão diversas quanto os problemas que buscamos resolver — afinal, insights podem vir de qualquer lugar.”

A implicação é clara: empresas que querem inovar precisam de equipes compostas por diferentes tipos de mentes e de um espaço para explorar produtivamente ideias não convencionais. A tensão emergente — aquela que torna a colaboração e a inovação mais difíceis no início — pode ser justamente sua vantagem competitiva mais subutilizada.

Algumas vantagens que pessoas neurodiversas trazem para as organizações

ESTUDOS DE CASO



Abordagens únicas de resolução de problemas. Analisam questões sob ângulos inesperados



Processos aprimorados. Revelam ineficiências ocultas em ferramentas, fluxos de trabalho etc.



Reconhecimento de padrões aprimorado. Identificam tendências, erros ou anomalias que outros podem deixar passar



Altos níveis de lealdade, quando apoiados e reconhecidos por quem são



Pensamento criativo. Oferecem novas perspectivas que desafiam o status quo



Força no pensamento sistêmico. Ver conexões que outros podem ignorar



Foco profundo. Se destacam em tarefas complexas ou que exigem muitos detalhes



Consciência ou tolerância a riscos. Alguns antecipam os riscos com antecedência, outros trazem inovações ousadas



A variedade cognitiva nas equipes melhora a tomada de decisões, reduz o pensamento de grupo e estimula a inovação

A INOVAÇÃO FLORESCE QUANDO TODOS SE SENTEM SEGUROS E INCLUÍDOS

Está claro que os profissionais neurodivergentes trazem talentos excepcionais para o local de trabalho. Mas a inovação não acontece em um vácuo.

Ela requer um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para serem elas mesmas, sejam incentivadas a compartilhar ideias sem medo e saibam que não estão sendo estereotipadas.



Com muita frequência, os funcionários neurodiversos que pensam ou se comportam de forma diferente são mal interpretados. Um dos engenheiros mais talentosos do Grupo Volvo, por exemplo, adora colocar um pequeno logotipo da banda AC/DC em todas as suas apresentações. Certa vez, durante um evento bastante formal do Prêmio Inventor, ele subiu ao palco e disse: 'Certo, agora a aberração está no palco!'

Mike Hatrick, Vice-Presidente de Estratégia e Portfólio de Propriedade Intelectual do Grupo Volvo.

Embora o comentário tenha sido feito com humor, ele refletia uma verdade mais profunda: as pessoas que se destacam — mesmo por seus pontos fortes — ainda podem se sentir como estranhas.

Infelizmente, as neurodiferenças nem sempre são bem recebidas por colegas ou gerentes. Preconceitos, estereótipos e baixa tolerância às diferenças podem levar à exclusão. De acordo com o [estudo Neuroinclusion at Work](#), pouco mais da metade dos funcionários neurodivergentes acha que sua organização (52%) ou equipe (54%) cria um clima em que é seguro falar sobre neurodiversidade. Apenas 37% acham que recebem apoio significativo. O mais alarmante é que um terço diz que sua experiência no trabalho afetou negativamente seu bem-estar mental.

Os funcionários neurodiversos precisam de segurança psicológica para contribuir com todo o seu potencial. Isso significa ser capaz de assumir riscos, falar e se mostrar autenticamente sem medo de julgamento ou rejeição. E não se trata apenas deles. Toda a força de trabalho tem um desempenho melhor quando a inclusão é praticada em todos os níveis.

BARREIRAS NO LOCAL DE TRABALHO NO SISTEMA ATUAL

Apesar da crescente conscientização, muitos sistemas de local de trabalho continuam estruturalmente desalinhados com as necessidades e os pontos fortes dos profissionais neurodiversos.

OS EMPREGADORES NÃO CONTRATAM PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS INTELLECTUAIS E DE DESENVOLVIMENTO DEVIDO A:

Preocupações com custos: Gastos ocultos ou contínuos com ajustes

80%

Falta de conhecimento: Não sabem como apoiar ou gerenciar funcionários com deficiências

81%

Dificuldade de avaliar a adequação: Preocupação se os candidatos podem desempenhar as funções essenciais do cargo

73%

Carga de supervisão percebida: acredita que esses funcionários exigem tempo e esforço extras dos gerentes

71%

Medo de desempenho e produtividade: Preocupação com o fato de serem menos confiáveis do que seus colegas

69%

Estereótipos e discriminação: Acham que as pessoas com deficiência podem não dar conta das tarefas essenciais do trabalho

55%

A primeira barreira, e geralmente a mais significativa, é o recrutamento. As práticas tradicionais de contratação muitas vezes filtram os candidatos neurodivergentes no início do processo, não por falta de habilidade, mas por causa da forma como o talento é avaliado. Descrições vagas de cargos, termos ambíguos como "adequação à cultura" e requisitos gerais como "boas habilidades interpessoais" geralmente funcionam como exclusões codificadas.

"Muitas vezes, somos amplos demais em termos do que procuramos em nossas equipes", observa Tania Martin. "O que significa ter 'ótimas habilidades de comunicação'?" Nos EUA, apenas 1,3% de todas as vagas de emprego incluem palavras-chave relacionadas à neurodiversidade, como neurodiverso, neuroatípico, diversidade cognitiva ou termos específicos relacionados a diagnósticos. No Reino Unido, 54% dos candidatos dizem que os processos de recrutamento são projetados para "eliminar" pessoas neurodivergentes em vez de avaliar suas habilidades.

Para aqueles que conseguem passar pelo processo de contratação, muitas vezes surgem outros desafios. Muitas organizações oferecem ajustes como parte da fase de integração, mas não conseguem manter o suporte durante todo o ciclo de vida do funcionário. Como diz Martin, "você não pode atrair mais pessoas neurodivergentes e simplesmente esperar que elas se adaptem". Sem uma capacitação contínua, os talentos neurodiversos correm um risco maior de serem mal interpretados nas avaliações de desempenho, de sofrerem esgotamento e, por fim, de serem demitidos.

Fonte: [Instituto de Saúde e Envelhecimento, University of California em São Francisco](#)

EQUÍVOCOS COMUNS SOBRE A CONTRATAÇÃO E O ENVOLVIMENTO DE FUNCIONÁRIOS NEURODIVERSOS



SERÃO NECESSÁRIOS AJUSTES ESPECIAIS NO LOCAL DE TRABALHO

91% dos funcionários de tecnologia neurodivergentes da SAP não pediram nenhum ajuste e apenas 9% solicitaram alguma acomodação razoável no trabalho. Além disso, 58% das acomodações relacionadas à (neuro)deficiência não custam nada para as empresas.



POSIÇÕES DE ATENDIMENTO AO CLIENTE OU DE LIDERANÇA NÃO SERÃO ADEQUADAS

Profissionais como Tania Martin e John Cullen lideram ativamente o planejamento estratégico e o trabalho de consultoria ao cliente, aproveitando seus pontos fortes exclusivos de neurodiversidade.



A SUPERVISÃO SERÁ UM DESAFIO, E A DINÂMICA DA EQUIPE CORRE O RISCO DE SER PREJUDICADA

80% dos participantes do programa de neurodiversidade da DCX afirmam que ele não acrescenta nenhum trabalho adicional. Em geral, as empresas com programas de contratação de neurodiversos relatam maior retenção e produtividade dos funcionários.



SERÁ NECESSÁRIO UM DIAGNÓSTICO OU DIVULGAÇÃO FORMAL

Não há leis de conformidade nos EUA, no Reino Unido ou na UE que exijam que as empresas divulguem as condições de neurodiversidade dos funcionários.

A própria cultura do local de trabalho também pode ser um ponto de atrito. Muitos processos operacionais foram projetados para uma ideia restrita de como as pessoas devem pensar, trabalhar e se comportar.

As reuniões de grupo geralmente recompensam aqueles que falam com rapidez e confiança, não necessariamente aqueles com as ideias mais brilhantes. E o desempenho é frequentemente avaliado por meio de KPIs unificados, que não levam em conta diferentes estilos de trabalho ou padrões de pensamento. Essas práticas tradicionais no local de trabalho permanecem em grande parte inquestionáveis, não porque funcionem para todos, mas porque são familiares e a mudança pode parecer assustadora.

Esse grau de uniformidade pode ser ainda mais reforçado pelas normas de liderança. "Muitas empresas se concentram na eficiência, mas isso geralmente leva a uma mentalidade de urgência em que precisamos escolher o que estamos fazendo muito rapidamente, e isso não deixa tempo para experimentação.

Não temos tempo para explorar várias opções em paralelo", observa Mike Hatrick. Esse foco na velocidade e na eficiência geralmente suprime ideias mais ousadas e inovadoras.

Há também a influência da opinião da pessoa mais bem paga (HiPPO), predominante nos serviços profissionais, que pode moldar a dinâmica da equipe para melhor ou pior. Quando líderes seniores demonstram curiosidade, valorizam contribuições diversas e abrem espaço para perspectivas divergentes,

a inovação prospera. Mas quando as decisões seguem consistentemente a voz mais alta ou a do líder mais sênior na sala, isso sufoca novas ideias. Os funcionários podem sentir-se pressionados a imitar esse tom vindo de cima ou a adaptar sua personalidade apenas para progredir.

A falta de mudança cultural pode ser custosa, pois leva à perda de talentos, menor capacidade de inovação, maior rotatividade de funcionários e, em última instância, à perda de receita. “Como líderes, nosso trabalho não é encaixar pessoas em moldes”, diz John Varghese, Sócio Gerente da HLB HAMT. “É remover barreiras para que seus talentos possam florescer. Vamos construir um futuro em que a neurodiversidade seja reconhecida como o motor do progresso.”

O SUCESSO FUTURO COMEÇA COM O FATO DE COLOCAR AS PESSOAS EM PRIMEIRO LUGAR

[Indra Nooyi, ex-CEO da PepsiCo](#), fez campanha pela ideia de colocar as pessoas acima dos lucros. Em vez de se concentrar apenas no retorno dos acionistas, ela defendeu uma estratégia de “Desempenho com Propósito” — a ideia de que as empresas devem servir à sociedade, não apenas aos seus acionistas.

Sob sua liderança, a PepsiCo acrescentou uma gama de opções mais saudáveis ao seu portfólio de produtos, reduziu o uso de água e as taxas de emissão de gases de efeito estufa e melhorou a diversidade, a inclusão e o desenvolvimento de talentos da empresa. Apesar de liderar durante uma grande crise econômica, Nooyi conseguiu aumentar a receita anual da PepsiCo de [US\\$ 35 bilhões para US\\$ 63,5 bilhões](#), a capitalização de mercado para US\$ 57 bilhões e o retorno total para os acionistas para 162% durante seu mandato entre 2006 e 2018.

O mais importante é que ela provou que tratar bem as pessoas e oferecer um desempenho comercial sólido não são metas concorrentes — são interdependentes.

Os talentos de hoje buscam locais de trabalho significativos e gratificantes, onde são tratados como indivíduos, e não apenas como ativos a serem usados e gerenciados. A [edição 2025 do Workmonitor](#) da Randstad constatou que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é agora o principal motivador para a escolha de uma função, superando a remuneração. Além disso, este ano, duas vezes mais pessoas deixaram seus empregos porque não se sentiam à vontade para se expressar, sinalizando uma necessidade cada vez maior de inclusão e pertencimento.

Atualmente, a ideia de liderança centrada no ser humano está ganhando ainda mais força.



Temos testemunhado como a adoção da inclusão de gênero transformou para melhor os locais de trabalho e as sociedades. Mas a inclusão não para por aí. É hora de voltarmos nossa atenção para a neurodiversidade — o rico espectro de como diferentes mentes pensam, aprendem e criam. Ao desdobrar esse espectro, não apenas promovemos a igualdade, mas também abrimos novas perspectivas que alimentam a criatividade, a solução de problemas e a verdadeira inovação. E estou confiante ao afirmar que — o futuro pertence àqueles que incluem todas as mentes na conversa.”

Surabhi Bansal HLB
Índia

Os sistemas corporativos tradicionais muitas vezes forçam os funcionários neurodivergentes a mascarar sua autenticidade ou a ter dificuldades em ambientes projetados para cérebros neurotípicos. No entanto, quando os líderes projetam as organizações tendo em mente a flexibilidade e criam culturas que acolhem diferentes formas de pensar, há maior engajamento, melhor retenção e inovações revolucionárias.

EMPRESAS COM PROGRAMAS DE NEURODIVERSIDADE TIVERAM:

90%

- taxas de retenção de 90%

entre os participantes dos programas de contratação por neurodiversidade

3X

- Rotatividade de funcionários 3 vezes menor em equipes inclusivas, em comparação com equipes não inclusivas na Austrália.

15%

- Aumento de 15% nos resultados de inovação, graças a abordagens diversificadas de resolução de problemas



ASSUMINDO A LIDERANÇA: COMO ATRAIR, APOIAR E CAPACITAR TALENTOS NEURODIVERSOS



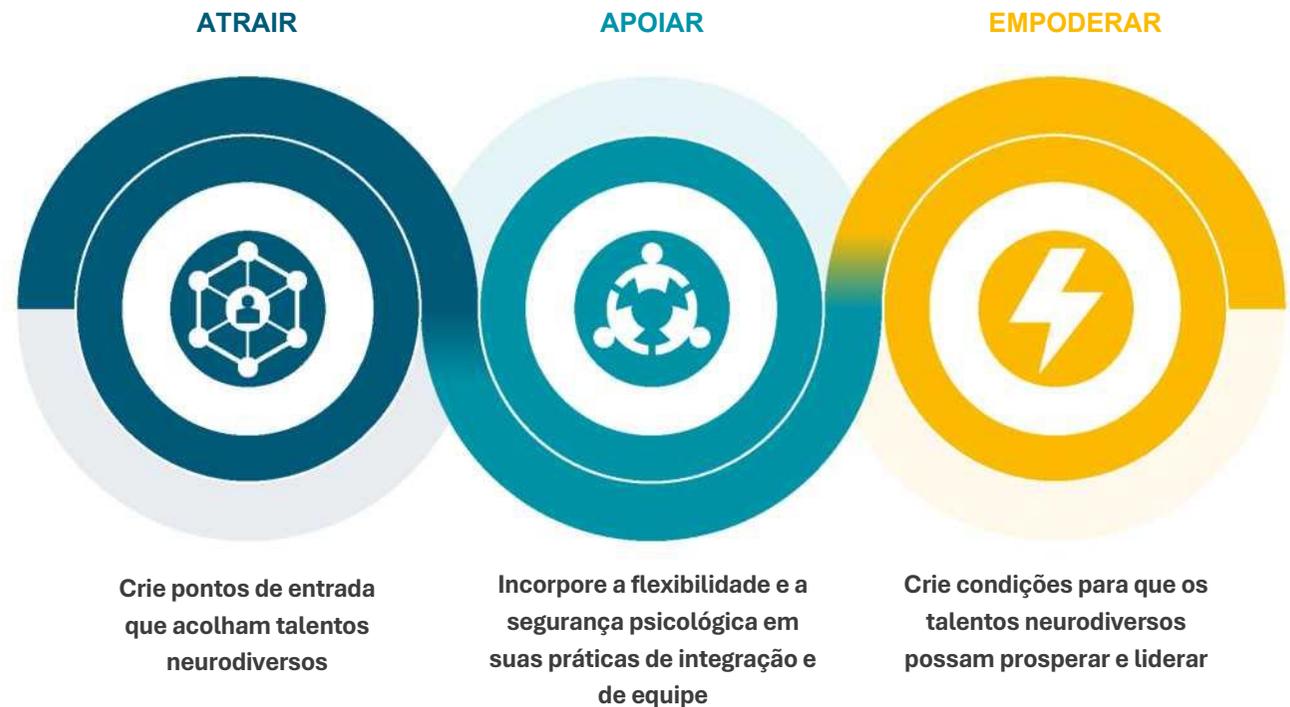


A neuroinclusão não é uma caixa de seleção ou uma iniciativa isolada — é uma mentalidade que deve ser incorporada em todas as etapas da experiência do funcionário.

As empresas geralmente abordam a neurodiversidade de forma fragmentada. Elas fazem mudanças em determinadas áreas, em vez de fazê-lo de forma holística, em toda a organização. Mas esforços dispersos não criarão um impacto duradouro."

Tania Martin, Fundadora e Consultora em Neurodiversidade da PegSquared.

Para liberar todo o potencial dos talentos neurodiversos, as organizações precisam ativar uma abordagem contínua e conectada à diversidade, à equidade e à inclusão — desde a forma como atraem e avaliam os candidatos até a forma como os apoiam e os desenvolvem quando estão dentro da empresa. A seguir, apresentamos uma estrutura para ajudá-lo a fazer exatamente isso.





ATRAIR

**CRIE PONTOS DE ENTRADA QUE
ACOLHAM TALENTOS
NEURODIVERSOS**

DESENHO DE CARGOS E DEFINIÇÃO DE FUNÇÕES

- › **Divida os cargos em grupos baseados em pontos fortes.** Foque nas competências essenciais e experiências preferenciais, não em expectativas genéricas em todas as áreas de habilidade.
- › **Evite linguagem 'sobre-humana'.** Substitua frases vagas como “bom comunicador” por capacidades e qualificações desejadas.
- › **Seja específico.** Descreva as responsabilidades e expectativas do cargo. Fale sobre flexibilidade e adaptações disponíveis.

EXPERIÊNCIA DE RECRUTAMENTO

- › **Ofereça diferentes modalidades de entrevista.** Substitua os painéis tradicionais por opções alternativas, como avaliações baseadas em tarefas ou respostas em vídeo assíncronas.
- › **Permita que os candidatos divulguem suas necessidades sem penalidades.** Inclua uma opção de divulgação de baixo risco durante o processo de candidatura (por exemplo, “Gostaria que fizéssemos algum ajuste para você?”).
- › **Introduza quadros de avaliação de candidatos** com critérios de pontuação unificados para promover maior objetividade nas avaliações, reduzir vieses e acelerar decisões de contratação.

MARCA DO EMPREGADOR

- › **Destaque vozes neurodiversas nos materiais da empresa** para sinalizar segurança desde o início do processo de recrutamento.
- › **Compartilhe publicamente políticas de acessibilidade e ajustes** para alinhar expectativas e ajudar os candidatos a se imaginarem melhor na sua empresa.
- › **Planeje ações de divulgação direcionadas.** Faça parcerias com redes focadas em neurodiversidade, grupos de recursos de funcionários ou instituições de caridade para apresentar sua marca a mais indivíduos neurodiversos.



APOIAR

INCORPORA A FLEXIBILIDADE E A SEGURANÇA PSICOLÓGICA EM SUAS PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO E DE EQUIPE

INTEGRAÇÃO

- › **Segmente a integração em estágios digeríveis.** Evite a sobrecarga de informações espaçando o aprendizado em semanas, em vez de dias. Sugira uma lista clara de etapas/tarefas que cada contratado precisa realizar nos primeiros 1/7/14/30 dias.
- › **Crie perfis de "como eu trabalho".** Convide os novos contratados e os membros da equipe a compartilharem suas formas preferidas de trabalhar e a conhecerem melhor as de seus colegas de equipe.
- › **Esclareça as regras não escritas.** Torne normas implícitas (por exemplo, horários de almoço, uso de câmera, tom de comunicação) explícitas e opcionais.

INCLUSÃO

- › **Promova ferramentas de autorregulação.** Normalize o uso de fones de ouvido com cancelamento de ruído ou pausas sem necessidade de explicação. Estabeleça zonas ou horários silenciosos para descanso sensorial e trabalho profundo.
- › **Ofereça modos de participação flexíveis.** Permita que os funcionários participem de reuniões com a câmera desligada, contribuam via chat ou acompanhem de forma assíncrona, especialmente em grupos maiores ou em situações de alta pressão.
- › **Incentive a autoafirmação.** Ajude os funcionários a se sentirem confiantes para pedir o que precisam, sem medo de estigma ou retaliação, por meio de reuniões em grupo e canais privados.

ENGAJAMENTO

- › **Permita que os funcionários escolham o formato de feedback.** Treine os gestores para fornecer feedback baseado em pontos fortes de diferentes maneiras — escrito, via notas de áudio, durante chats em tempo real ou em reuniões presenciais.
- › **Inclua check-ins regulares de baixo estresse na cultura da equipe.** Incentive os gestores a transformar encontros 1:1 em espaços para conversas abertas, não apenas atualizações de desempenho, e permita que os funcionários definam a pauta em alguns momentos.
- › **Acompanhe a experiência vivida, não apenas as políticas.** Use pesquisas rápidas ou canais anônimos para entender como o suporte está realmente sendo percebido.



EMPODERAR

CRIE CONDIÇÕES PARA QUE OS TALENTOS NEURODIVERSOS POSSAM PROSPERAR E LIDERAR

DESENVOLVIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

- > **Use técnicas de mapeamento de talentos** para avaliar as habilidades cognitivas. Inclua dimensões como reconhecimento de padrões, pensamento divergente ou assunção de riscos criativos no planejamento de desenvolvimento para aproveitar ao máximo os pontos fortes do seu pessoal.
- > **Ofereça caminhos de aprendizado personalizados.** Ofereça opções de treinamento flexíveis e modulares que levem em conta os diferentes períodos de atenção, necessidades sensoriais ou estilos de aprendizagem (por exemplo, vídeo, texto, microaprendizagem).
- > **Crie programas de mentoria reversa.** Combine líderes sênior com funcionários neurodivergentes para criar empatia, desafiar suposições e apresentar novas ideias.

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO

- > **Atualize seus critérios de avaliação de desempenho.** Vá além das medidas padrão e quantificáveis, como "horas faturáveis" ou "índice de produtividade". Pense em como os indivíduos "trouxeram novas lentes para um desafio" ou "agregaram valor inesperado".
- > **Normalize o progresso não linear.** Reconheça que o desenvolvimento pode não seguir os cronogramas tradicionais ou uma trajetória ascendente, mas ainda assim pode levar a contribuições de alto impacto e alto valor.
- > **Treine para gerar confiança, não conformidade.** Apoie os talentos neurodivergentes com coaching executivo ou patrocinadores pares que entendam que o sucesso pode parecer e soar diferente.

PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO

- > **Identifique e patrocine líderes emergentes desde o início.** Crie planos de sucessão inclusivos que identifiquem e apoiem ativamente talentos neurodiversos em cargos de nível inicial e médio.
- > **Mostre histórias de sucesso nas comunicações de liderança.** Destaque líderes ou membros de equipe neurodivergentes na comunicação organizacional para romper a percepção do "teto de vidro".
- > **Torne os critérios de promoção transparentes e flexíveis.** Não enfatize características subjetivas, como "presença executiva", e esclareça como vários tipos de liderança aparecem e que tipos de capacidades, qualidades e impactos são esperados em cada função.

MEDINDO OS IMPACTOS DOS PROGRAMAS DE NEUROINCLUSÃO

Quando bem feita, a neuroinclusão gera melhores resultados em termos de inovação, retenção e engajamento. "A neurodiversidade traz perspectivas únicas que estimulam a inovação", diz Pablo Kaplan, Sócio Gerente da HLB Argentina. "Assim como nos esportes, onde lendas como Lionel Messi ou Michael Phelps transformaram características antes vistas como limitações em pontos fortes inigualáveis, os profissionais neurodivergentes geralmente abordam os problemas de forma a gerar soluções inovadoras. Nos negócios, os líderes têm demonstrado como pensar de forma diferente pode redefinir setores inteiros. Adotar a neurodiversidade não se trata apenas de inclusão — trata-se de liberar o potencial, estimular a criatividade e formar equipes prontas para liderar em um mundo em transformação."

Para entender melhor como sua empresa pode atender melhor seus funcionários — e a sociedade em geral —, os líderes precisam praticar a escuta. Use pesquisas de feedback, dados de sentimento e check-ins regulares para revelar como as pessoas realmente vivenciam o local de trabalho e percebem sua empresa. Meça o pertencimento e a segurança psicológica, não apenas as métricas tradicionais de engajamento. Sem dados, a neurodiversidade corre o risco de continuar sendo um gesto simbólico, em vez de um fator estratégico de crescimento.

Para obter uma visão abrangente de seus esforços de neuroinclusão, os líderes devem acompanhar as métricas em três dimensões: representação, capacitação e resultado

Representação e recrutamento	Capacitação e inclusão	Desempenho e retenção
<ul style="list-style-type: none"> › Porcentagem de funcionários neurodivergentes (por meio de autoidentificação, quando apropriado) › Taxa de conversão de candidatura para contratação de candidatos neurodiversos › Uso de práticas de recrutamento inclusivas (por exemplo, avaliações baseadas em tarefas, formatos alternativos) 	<ul style="list-style-type: none"> › Número e tipo de ajustes solicitados e realizados › Pontuações de segurança psicológica em pesquisas de engajamento ou de pulso › Taxas de conclusão de treinamento de gerentes sobre liderança neuroinclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> › Taxas de retenção de funcionários neurodivergentes em comparação com a média da empresa › Dados de promoção ou progressão de carreira para talentos neurodiversos › Dados de entrevistas de desligamento referenciando o suporte (ou a falta dele) às necessidades de indivíduos neurodivergentes
Impactos organizacionais gerais		
<ul style="list-style-type: none"> › Reconhecimento externo (por exemplo, prêmios, benchmarks, feedback do cliente sobre práticas de diversidade) 	<ul style="list-style-type: none"> › Pontuações do índice de inclusão vinculadas à criatividade, colaboração e tomada de decisões da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> › Número de ideias implementadas ou inovações geradas por equipes cognitivamente diversas

Usando uma combinação de percepções quantitativas e feedback qualitativo, os líderes podem determinar o que está funcionando e onde os esforços de inclusão precisam aumentar para criar uma cultura mais equitativa, baseada na confiança e inovadora.

DA CONSCIENTIZAÇÃO À AÇÃO

Aprender a aceitar as diferenças como pontos fortes, e não como falhas, permite que as empresas liberem todo o potencial de sua força de trabalho e melhorem o desempenho dos negócios, conforme sugerem as evidências de todos os setores. O mais importante é que a mudança para a neuroinclusão não precisa ser radical.

Muitas organizações de alto desempenho começaram com pequenas mudanças específicas na contratação, no gerenciamento de pessoas e no design do local de trabalho. Com o tempo, esses ajustes contribuem progressivamente para transformações mais profundas.

Se você quiser começar a progredir nessa direção, nosso Kit de ferramentas de neurodiversidade é o seu próximo passo. Ele fornece orientação prática para decodificar diferentes estilos de trabalho, transformar a colaboração e liderar com intenção. Use-o para ajudar todas as mentes a contribuir, pertencer e se destacar.



AGRADECIMENTOS

Abu Bakkar, HLB Global

Amy Spillard, HLB Global

Angela Micklethwaite, Holy Family Catholic Primary School

Anna Priore, Eide Bailly LLP (HLB EUA) Bill

Bradshaw, Withum (HLB EUA)

Bill Hagaman, HLB Global

Björn Roskott, Newton (HLB Holanda)

Callahan Hager, HLB Global

Colin Nelson, Hype Innovation

David A. Garnett, HLB Libéria

Elena Prokopets

Felipe Pirajá, HLB Brasil

John Cullen, Menzies (HLB Reino Unido)

John Varghese, HLB HAMT

Kapil Kukreja, HLB Mann Judd

Marco Donzelli, HLB Global

Mari-Anne Kehler, GHJ (HLB EUA)

Mark Butler, HLB Irlanda

Martin Ellis, HLB Global

Mike Hatrick, Grupo Volvo Mouzhan

Mangum, PYA (HLB EUA) Natalie

Turner, The Entheo Network Pablo

Kaplan, HLB Argentina

Paul Ashburn, HLB Tailândia

Pete Wilmer, Hawsons

Rita Carolan, HLB Global

Sasha Aulakh, HLB Global

Shannon Smith, Eide Bailly LLP (HLB EUA)

Simon Massey, Menzies (HLB Reino Unido)

Stephanie Rix, HLB Global

Surabhi Bansal, HLB Índia

Tania Martin, PegSquared Vijay

LNarasimhan, HLB Malta

NOTAS FINAIS

1. National Library of Medicine. 2020. Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. Available at <<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7732033/>>. Retrieved August 11 2025.
2. FT. 2020. Overlooked workers gain appeal in challenging times. Available at <<https://www.ft.com/content/ea9ca374-6780-11ea-800d-da70cff6e4d3>>. Retrieved August 11 2025.
3. Bluewave Select. 2024. The Neurodiversity in SAP Report. Available at <https://bluewaveselect.com/wp-content/uploads/2024/10/The_Neurodiversity_in_SAP_Report_2024.pdf>. Retrieved August 11 2025.
4. Microsoft. 2025. A Decade of Learning: Building a Dynamic Workforce through Neurodiversity. Available at <<https://blogs.microsoft.com/accessibility/a-decade-of-learning-building-a-dynamic-workforce-through-neurodiversity/>> Retrieved August 11 2025.
5. National Library of Medicine. 2022. Characterising Creative Thinking and Creative Achievements in Relation to Symptoms of Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder and Autism Spectrum Disorder. Available at <<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9283685/>>. Retrieved August 11 2025.
6. National Library of Medicine. 2023. Innovation through neurodiversity: Diversity is beneficial. Available at <<https://www.google.com/url?q=https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10504802/>>. Retrieved August 11 2025.
7. CIPD. 2024. One in five neurodivergent employees have experienced harassment or discrimination at work because of their neurodivergence. Available at <<https://www.cipd.org/uk/about/press-releases/one-in-five-neurodivergent-employees-experienced-harassment-or-discrimination-at-work/>> Retrieved August 11, 2025.
8. Zurich Insurance Group. 2024. Excluded from the job market: almost half forced to hide their neurodiversity. Available at <<https://www.zurich.co.uk/media-centre/excluded-from-the-job-market-forced-to-hide-their-neurodiversity>>. Retrieved August 11, 2025.
9. Hiring Lab. 2025. March 2025 US Labor Market Update. Available at <<https://www.hiringlab.org/2025/03/18/neurodiversity-inclusive-postings-are-rising/>>. Retrieved August 11, 2025.
10. Bluewave Select. 2024. The Neurodiversity in SAP Report. Available at <https://bluewaveselect.com/wp-content/uploads/2024/10/The_Neurodiversity_in_SAP_Report_2024.pdf>. Retrieved August 11 2025.
11. The US Department of Labor. 2025. Employers and the ADA: Myths and Facts. Available at <<https://www.dol.gov/agencies/odep/ada/MythsandFacts>>. Retrieved August 11, 2025.
12. DXC Technology. 2025. DXC Dandelion Program. Available at <<https://dxc.com/au/en/about-us/social-impact-practice/dxc-dandelion-program>>. Retrieved August 11 2025.
13. Inspire Magazine. 2024. Revolutionising PepsiCo. Available at <<https://inspirepreneurmagazine.com/revolutionizing-pepsico-a-case-study-on-indra-nooyis-visionary-leadership/>> Retrieved August 11, 2025.
14. Randstad. 2025. Attitudes to work are changing. Here's how employers can respond to attract the best talent. Available at <<https://www.weforum.org/stories/2025/01/attitudes-to-work-changing-intelligent-age/>> Retrieved August 11, 2025.
15. WARC. 2024. The long and the short of neurodivergent teams. Available at <<https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/the-long-and-the-short-of-neurodivergent-teams/en-gb/6697>> Retrieved August 11, 2025.
16. Diversity Council Australia. 2025. Inclusion@Work Index. Available at <<https://www.dca.org.au/inclusion-work-index-hub>>. Retrieved August 11, 2025.
17. South Asian Research Journal of Business and Management. 2024. Neurodiversity and Global Business Strategies: Embracing Diversity in the Globalised Workplace. Available at <https://sarpublication.com/media/articles/SARJBM_62_41-47.pdf>. Retrieved August 11, 2025.



**THE ADVISORY AND ACCOUNTING
NETWORK**

www.hlb.global

© 2025 HLB International Limited. All rights reserved

HLB refers to the HLB International network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. HLB International is a global network of independent advisory and accounting firms, each of which is a separate and independent legal entity and as such has no liability for the acts and omissions of any other member. HLB International Limited is an English company limited by guarantee which co-ordinates the international activities of the HLB International network but does not provide, supervise or manage professional services to clients. Accordingly, HLB International Limited has not liability for the acts and omissions of any member of the HLB International network, and vice versa