U.PORTO

MESTRADO EM PSICOLOGIA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

Práticas Organizacionais de Diversidade, Equidade e Inclusão para Indivíduos Neurodivergentes: Revisão Integrativa da Literatura

Beatriz Loureiro Alves

M

2025

Universidade do Porto

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Práticas Organizacionais de Diversidade, Equidade e Inclusão para Indivíduos Neurodivergentes: Revisão Integrativa da Literatura

Beatriz Loureiro Alves

Janeiro 2025

Dissertação apresentada no Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora ***Filomena Jordão*** (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspetivas, o trabalho e as interpretações do/da autor/a no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto concetuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o/a autor/a declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O/A autor/a declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Resumo

O foco emergente da diversidade, equidade e inclusão (DEI) nas agendas mundiais e sociais, colocou as organizações na linha de frente da promoção de ambientes de trabalho justos, equitativos e inclusivos. Apesar dos esforços globais, indivíduos com neurodivergência, que representam 15-20% da população mundial, continuam sub-representados no mercado de trabalho, enfrentando frequentemente taxas de desemprego mais elevadas em comparação a indivíduos neurotípicos. A literatura existente sobre a temática é escassa e tende a estudar uma condição especifica da neurodivergência, deixando de parte uma abordagem holística desta condição. Por meio de uma revisão integrativa da literatura, guiada pelo protocolo PRISMA, este estudo apresenta práticas organizacionais de DEI que facilitem a inclusão e integração de indivíduos neurodivergentes no ambiente laboral. Os resultados destacam a necessidade de adaptação dos processos de recrutamento e seleção, da formação e desenvolvimento dos gestores e dos colaboradores, do papel da liderança organizacional, a adaptação da comunicação organizacional, e a criação de ambientes físicos e sociais mais acessíveis. Apesar dos avanços na implementação de práticas inclusivas, ainda há desafios significativos, como a falta de conhecimento organizacional, o estigma e a escassez de estudos empíricos que mensurem o impacto dessas iniciativas. Esta revisão ressalta a necessidade de implementação de mais estratégias estruturadas e inclusivas, assim como o aprofundamento teórico sobre o seu impacto no bem-estar dos indivíduos neurodivergentes em contexto laboral. Neste sentido, é necessária uma abordagem holística e contínua para além da implementação de iniciativas pontuais. Este trabalho permite aprofundar o conhecimento científico sobre a presente questão, oferecendo uma visão abrangente das estratégias necessárias para promover uma inclusão eficaz e sustentável de indivíduos neurodivergentes nas organizações.

Palavras-chave: Práticas organizacionais, diversidade, equidade e inclusão, neurodivergência, revisão integrativa da literatura

Abstract

The emerging focus on diversity, equity, and inclusion (DEI) in global and social agendas has placed organizations at the forefront of promoting fair, equitable, and inclusive workplaces. Despite global efforts, neurodivergent individuals, who make up 15-20% of the world's population, remain underrepresented in the labor market and often face higher unemployment rates compared to neurotypical individuals. Existing literature on this topic is scarce and tends to focus on specific neurodivergent conditions, neglecting a holistic approach to the subject. Through an integrative literature review guided by the PRISMA protocol, this study presents DEI organizational practices that facilitate the inclusion and integration of neurodivergent individuals in the workplace. The findings highlight the need for adaptations in recruitment and selection processes, training and development for managers and employees, the role of organizational leadership, adjustments in organizational communication, and the creation of more accessible physical and social environments. Despite progress in implementing inclusive practices, significant challenges remain, such as a lack of organizational knowledge, stigma, and a shortage of empirical studies measuring the impact of these initiatives. This review underscores the necessity of implementing more structured and inclusive strategies, as well as further theoretical exploration of their impact on the well-being of neurodivergent individuals in the workplace. A holistic and continuous approach is required, extending beyond isolated initiatives. This study deepens the scientific understanding of the issue, offering a comprehensive overview of the strategies needed to promote the effective and sustainable inclusion of neurodivergent individuals in organizations.

Keywords: Organizational practices, diversity, equity and inclusion, neurodivergence, integrative literature review

Índice

Introdução ……... 7

Método ……12

1. Definição da Problemática, Objetivos Específicos e Questão de Investigação …...12
2. Critérios de Inclusão e Exclusão ……..12
3. Seleção de Bases de Dados e Estratégias de Pesquisa ……13
4. Pré-seleção e Seleção dos Estudos ……..13
5. Categorização e Análise dos Dados ……16

Resultados ……...17

Discussão ……24

Conclusão ……...…….30

Referências ……..33

Introdução

Os desafios contemporâneos que resultam da crescente mudança dos paradigmas sociais e económicos, promovem uma maior preocupação e apelo social pela justiça, igualdade e inclusão nas diversas dimensões da sociedade. O movimento de ativismo em volta da diversidade, equidade e inclusão (DEI) emerge assim como uma questão central e prioritária na sociedade, tendo destaque nas agendas mundiais. As organizações, que devem assumir um papel fundamental na promoção de um ambiente laboral digno, justo e diverso, contribuem para a participação ativa de todas as pessoas na vida económica, cultural e social (BCSD Portugal & EY, 2023; Conselho da União Europeia, 2000).

A evolução de um mercado progressivamente mais competitivo e as constantes exigências sociais, tornam imperativo a adaptação das organizações e a alocação de esforços internos para corresponder às mudanças exigidas (Westover, 2010). A dificuldade em atrair e reter talentos, alinhar os valores e práticas organizacionais com as expectativas de consumidores cada vez mais conscientes, e a recente legislação e normas de quotas, promovem a implementação de políticas de DEI como uma vantagem competitiva e estratégica para as organizações (World Economic Forum, 2023). Adicionalmente, estudos defendem que ambientes que valorizam, promovem e fomentam políticas e práticas de DEI beneficiam de um maior desempenho financeiro; uma maior produtividade das equipas; um aumento na criatividade e inovação; uma crescente eficácia na resolução de problemas; e uma cultura organizacional que promove o bem-estar e satisfação dos colaboradores, aumentando o seu sentido de pertença (Bush, 2023; Cox, 1993; Ferdman & Deane, 2014).

Os esforços coletivos para a implementação de práticas de DEI nas entidades empregadoras são impulsionados pela Organização das Nações Unidas (2024) nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que incitam práticas e estratégias inclusivas em prol da equidade de todos os indivíduos e impulsiona a mitigação da discriminação. De forma complementar, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022) também realiza pesquisas e promove políticas para ampliar a inserção de grupos excluídos no mercado de trabalho. No que concerne à União Europeia, foram também desenvolvidas diretrizes e estratégias para a promoção de DEI, tais como a Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025; o Plano de Ação da UE contra o Racismo 2020-2025; e a Estratégia sobre os Direitos das Pessoas com

Deficiência 2021-2030 (Comissão Europeia., n.d.). Em Portugal, a Lei nº4/2019 (2019), de 10 de janeiro estabelece um sistema de quotas para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%. Apesar destes esforços, nem todos os grupos têm sido alvos de diretrizes e planos de práticas focados nos seus desafios diários numa organização, como é o caso dos indivíduos com neurodivergência.

Diversidade, Equidade e Inclusão

Para definir diversidade, equidade e inclusão, é necessário entender de forma individual os três conceitos. A diversidade é um conceito multidimensional que abrange a heterogeneidade das características individuais num sistema social, relacionados com identidade e habilidades cognitivas, como a raça e etnia; género; orientação sexual; geração; classe social; capacidades físicas e mentais; religião; valores e atitudes; educação; profissional; crenças políticas; classe socioeconómica; entre outros. Estas características pessoais podem ser visíveis e invisíveis (Maccali et. al., 2015; Harrison et al., 2002). A diversidade pode ser categorizada em 2 níveis, sendo eles a diversidade de nível superficial e a diversidade de nível profundo. A diversidade de nível superficial representa as características que são percecionadas e identificadas de forma imediata nos outros indivíduos e são geralmente inalteradas e facilmente medidas, tais como a raça, etnia ou idade. Geralmente são as características deste nível que promovem uma ativação de preconceitos na ausência de mais informações. No que concerne à diversidade de nível profundo, esta representa as características individuais que emergem na interação e comunicação entre indivíduos, distinguindo-se pela sua mutabilidade e, por vezes, identificadas através de padrões de comportamento não verbais. São exemplos deste nível de diversidade os valores, opiniões e crenças pessoais. (Robbins & Judge, 2024).

A inclusão representa a criação de um ambiente onde os indivíduos são envolvidos de forma ativa, justa e respeitosa, promovendo a valorização da diversidade, com igualdade de oportunidades e com a representação nos ambientes e grupos onde estão inseridos (Mota, et. al., 2022). A nível organizacional a inclusão representa o grau de pertença sentido pelos indivíduos nos processos organizacionais e na cultura organizacional, nas políticas adotadas, nas condições físicas do local de trabalho, e nos grupos de trabalho (Mor-Barak & Cherin, 1998, p. 48).

Complementando a diversidade e inclusão, a equidade engloba as ações que são criadas e implementadas para anular a disparidade entre indivíduos, promovendo a justiça e imparcialidade a nível sistémico e estrutural (Bernstein et al. 2020). A equidade nas organizações revela-se fundamental para promover a justiça social e a igualdade na sociedade,

garantindo que existe um igual acesso a oportunidades de trabalho e todos os indivíduos são tratados de forma justa (Kiradoo, 2022).

Neurodiversidade e Neurodivergência

O conceito-chave de neurodiversidade definido inicialmente por Judy Singer (1999), uma socióloga e ativista, representa um sinónimo de biodiversidade neurológica, representando a diversidade e variabilidade inerente à neurocognição humana. O termo neurodivergência engloba um conjunto alargado de condições que se caracterizam por um funcionamento cognitivo diferente do desenvolvimento neurológico normativo, nomeadamente a nível cognitivo, afetivo e percepcional, incluindo o Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH), o Transtorno do Espectro Autista (TEA), a dislexia, a dispraxia e a síndrome de Tourette (McGee, 2012). A neurodivergência apresenta-se num espectro, onde as características associadas variam de pessoa para pessoa e podem variar ao longo do tempo (Buchen, 2011). Os indivíduos neurologicamente diferentes são denominados neurodivergentes, enquanto os indivíduos neurotípicos apresentam um funcionamento cognitivo que se enquadra nas normas sociais dominantes (Chapman, 2020). Indivíduos neurodivergentes tendem a apresentar dificuldades no processamento de informação social, na comunicação e na adaptação às mudanças (Johnson et al., 2020). O paradigma da neurodiversidade vê a diversidade do funcionamento cognitivo como essencial para a resiliência e adaptabilidade da espécie humana, pelo que a promoção de um ambiente inclusivo, de apoio, valorização e acomodação de indivíduos com perfis neurológicos diversos é uma mais valia no mercado de trabalho (Mahto et al., 2022).

Neurodiversidade no Mundo Laboral

Constituindo entre 15 e 20% da população global (Doyle, 2020), os indivíduos com neurodivergência continuam sub-representados no mercado de trabalho. Retratada como uma desigualdade invisível, na maior parte dos países desenvolvidos a taxa de desemprego de indivíduos neurodivergentes é até três vezes maior do que a de pessoas com deficiências visíveis e seis vezes maior em comparação com a taxa de desemprego de indivíduos neurotípicos (Thompson & Miller, 2018; White, 2022).

A pouca integração dos indivíduos neurodivergentes a nível laboral, geralmente devido a falta de informação, barreiras estruturais, estigmatização, estereótipos e práticas organizacionais desatualizadas, reflete-se na falta de oportunidades e nos níveis significativos de exclusão que estes sentem (Austin & Pisano, 2017; Knapp et al., 2009). Rotulados pela

sociedade como menos empregáveis e enquadráveis no mercado de trabalho (McArdle et al., 2007), identificados como menos responsivos perante recompensas sociais e monetárias e com expressões afetivas que não se enquadram nas expectativas sociais (McKnight-Lizotte, 2018; Scott-Van Zeeland et al., 2010), existe um maior isolamento e exclusão laboral destes indivíduos (Hillier et al., 2007). Além disso, considerando que o emprego é um dos fatores mais importantes no quotidiano de um individuo e na sua saúde mental, o desemprego pode ter consequências graves e prejudiciais para o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos neurodivergentes (McKee-Ryan et al., 2005).

Diferente de outros tipos de diversidade comumente estudados em realidades laborais e organizacionais, a neurodiversidade é uma forma de diversidade de nível profundo. Enquanto a diversidade de nível superficial se refere a diferenças óbvias entre indivíduos a nível das características visíveis, a diversidade de nível profundo é um termo usado para descrever "diversidade de atributos subjacentes" que não são prontamente visíveis, como atitudes, conhecimentos e habilidades (Harrison et al., 2002, p. 98). Por não ser visualmente identificada, perceções comuns na sociedade associam a neurodivergência a limitações de desempenho ou incapacidade cognitiva pois esta condição não é visível e é associada à necessidade de medicação, o que lhe confere um estatuto a ser corrigido em vez de uma característica a ser valorizada, à luz das abordagens médicas tradicionais (Bunbury, 2019). Adicionalmente, a perceção social das características de certas condições neurodivergentes, como competências de comunicação pouco desenvolvidas e inadequação das componentes sociais, são muitas vezes percecionadas como insensibilidade e baixa afabilidade, levando à incompreensão destas condições e à sua estigmatização (McKnight-Lizotte, 2018; Fiske et al., 2002).

A presença destas crenças estereotipadas gera pressão nestes indivíduos para mascararem as suas condições no local de trabalho (Pryke-Hobbes et al., 2023). Este julgamento contrasta com os benefícios que as suas capacidades podem trazer, como a maior atenção aos detalhes, a capacidade de identificar e compreender padrões complexos, a realização eficaz de tarefas repetitivas e a sua elevada capacidade de resolução de problemas complexos (Austin & Sonne, 2014; Schein, 2020). Empresas como a JP Morgan Chase relataram que funcionários neurodivergentes são, em média, 48% mais rápidos e 92% mais produtivos que seus colegas neurotípicos em determinadas funções (Petterson, 2019).

Apesar das iniciativas e dos recentes *frameworks* teóricos enfatizarem as vantagens da inclusão de indivíduos neurodivergentes nas organizações, e o valor que estes podem trazer, a adoção de práticas personalizadas que visam a inclusão e integração deste grupo ainda está aquém do esperado (Austin & Pisano, 2017). Práticas como a reestruturação de processos de

recrutamento, consciencialização dos colaboradores e a adaptação física e social do ambiente de trabalho, permitem que as organizações estejam alinhadas com as metas globais e legislativas em vigor, melhoram o seu desempenho financeiro e a permitem a criação de uma cultura organizacional positiva (Rašković, 2023). Por outro lado, a literatura sobre a neurodiversidade no contexto organizacional ainda é fragmentada e pouco objetiva, estando focada em condições específicas, como o TEA e a dislexia, ou concentrada em mercados específicos, como o setor de saúde e educação, deixando de parte as características únicas do espectro e as necessidades de grupos neurodivergentes em diferentes contextos organizacionais (McDowall et al., 2023). Alguns dos estudos existentes têm um grande foco em casos específicos e isolados de boas práticas ou na identificação de barreiras sociais e organizacionais, sem ter em consideração estratégias estruturadas que permitam a implementação de estratégias inclusivas (Krzeminska et al., 2019; Remington & Pellicano, 2019).

Tendo em consideração a elevada taxa de desemprego de indivíduos com neurodivergência, a limitação de estudos que abordem práticas organizacionais de DEI em prol da inclusão, integração e bem-estar deste grupo, e a importância desta temática junto das agendas mundiais e sociais, é pertinente o desenvolvimento de um estudo que integre o conhecimento existente sobre a temática.

Assim, o presente artigo propõe-se a desenvolver uma revisão integrativa da literatura que visa a compreensão e integração de práticas organizacionais de DEI que promovam a inclusão de indivíduos neurodivergentes no mercado laboral. De forma mais específica, o artigo pretende identificar e caracterizar práticas organizacionais de DEI que promovam a inclusão e integração de indivíduos neurodivergentes.

Método

Considerando assim a escassez literária sobre práticas organizacionais de DEI aplicadas à neurodivergência, será realizada uma revisão integrativa da literatura. A utilização deste tipo de revisão de literatura permite rever, criticar e sintetizar temáticas emergentes na literatura que não beneficiam de revisões consistentes, permitindo avaliar o conhecimento existente e alcançar novos *insights* sobre uma temática (Torraco, 2005; Torraco, 2016). Adicionalmente, permite reconhecer o estado de arte do conhecimento científico e literário existente sobre uma determinada temática e refletir sobre as suas possíveis lacunas, o que promove a realização de novos estudos, o aprofundamento do conhecimento e o alcance de melhores práticas (Priest, 2019).

Compreendendo os padrões de rigor, clareza e replicação que as revisões integrativas de literatura necessitam, à semelhança dos restantes tipos de revisão de literatura e de estudos primários, a operacionalização deste artigo segue a adaptação das etapas definidas pelo protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) (Beyea & Nicoll, 1998; Shamseer et al., 2015).

1. Definição da Problemática, Objetivos Específicos e Questão de Investigação

A presente revisão integrativa da literatura visa compreender e integrar os conhecimentos que existem sobre práticas de DEI em contexto organizacional que promovam a integração de indivíduos neurodivergentes no mercado de trabalho, tendo em consideração as especificidades, desafios e impactos na construção de um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

Neste sentido, pretende-se alcançar o objetivo específico e dar resposta à questão de investigação seguintes:

a. Compreender e integrar práticas organizacionais de DEI que promovam a integração de indivíduos neurodivergentes no mercado laboral;
    i. Quais as práticas organizacionais de DEI a ser implementadas para a criação e desenvolvimento de ambientes e processos inclusivos, que promovem a integração de indivíduos neurodivergentes em contexto laboral?

2. Critérios de Inclusão e Exclusão

No que concerne à seleção e tratamento de dados, foram definidos os seguintes critérios de seleção e elegibilidade: (a) artigos empíricos, quantitativos ou qualitativos, revisões de literatura ou *conceptual papers*; (b) estudos redigidos em língua portuguesa ou inglesa; (c) estudos que abordam simultaneamente neurodiversidade ou neurodivergentes e diversidade, equidade e inclusão, ou que abordam neurodiversidade ou neurodivergentes em contexto laboral.

Os critérios de exclusão para os estudos a incluir consistem em: (a) estudos que não apresentem a variável diversidade, equidade e inclusão e a variável neurodivergência ou neurodivergente em simultâneo; (b) estudos que se focam genericamente numa condição específica de neurodivergência; (c) artigos que não foram desenvolvidos em contexto laboral; (d) estudos repetidos nas bases de dados; e (e) artigos que não estão disponíveis na íntegra.

3. Seleção de Bases de Dados e Estratégias de Pesquisa

Tendo em consideração a problemática e o objetivo definido, foram selecionadas as bases de dados EBSCOhost e a SCOPUS, disponibilizadas pela Universidade Porto e identificadas como uma referência na área científica e académica. reconhecidas pela sua cobertura interdisciplinar. Adicionalmente, foi também selecionada a base de dados Emerald Insight pela sua notória referência na área das ciências sociais, contribuindo para o conhecimento científico e investigação neste ramo.

No que concerne à estratégia de pesquisa, foram utilizadas conjuntos de palavras-chave que refletem a problemática central da investigação e o respetivo objetivo específico, nomeadamente "*neurodivergent*"; "*neurodiversity*"; "*diversity, equity, inclusion*"; e "*workplace*". Procedeu-se à utilização de operadores lógicos, neste caso AND e OR, para aprimorar os resultados, que foram usados com a mesma combinação em todas as bases de dados selecionadas. Com o objetivo de atender ao objetivo definido e tendo em consideração a questão de investigação da presente revisão integrativa da literatura, foram aplicados os critérios de elegibilidade acima descritos para a pré-seleção e seleção dos resultados. A pesquisa terminou a 28 de outubro de 2024.

4. Pré-seleção e Seleção dos Estudos

Na primeira etapa de pesquisa, foram utilizadas as palavras-chave e os operadores lógicos nas bases de dados selecionadas, resultando num total de 1635 publicações. Com o objetivo de garantir a qualidade e relevância dos estudos, foram aplicados filtros na pesquisa, através de uma restrição temporal e de uma restrição no tipo de fonte. Neste sentido, foram

consideradas as publicações publicadas entre 2015 e 2024 e as publicadas em revistas científicas analisadas por pares. Após a aplicação destas condições, foram identificados 723 artigos no EBSCOhost, Scopus e Emerald Insights, como detalhado no Quadro 1.

Quadro 1.

Procedimentos de pesquisa, descritores e número de publicações selecionadas

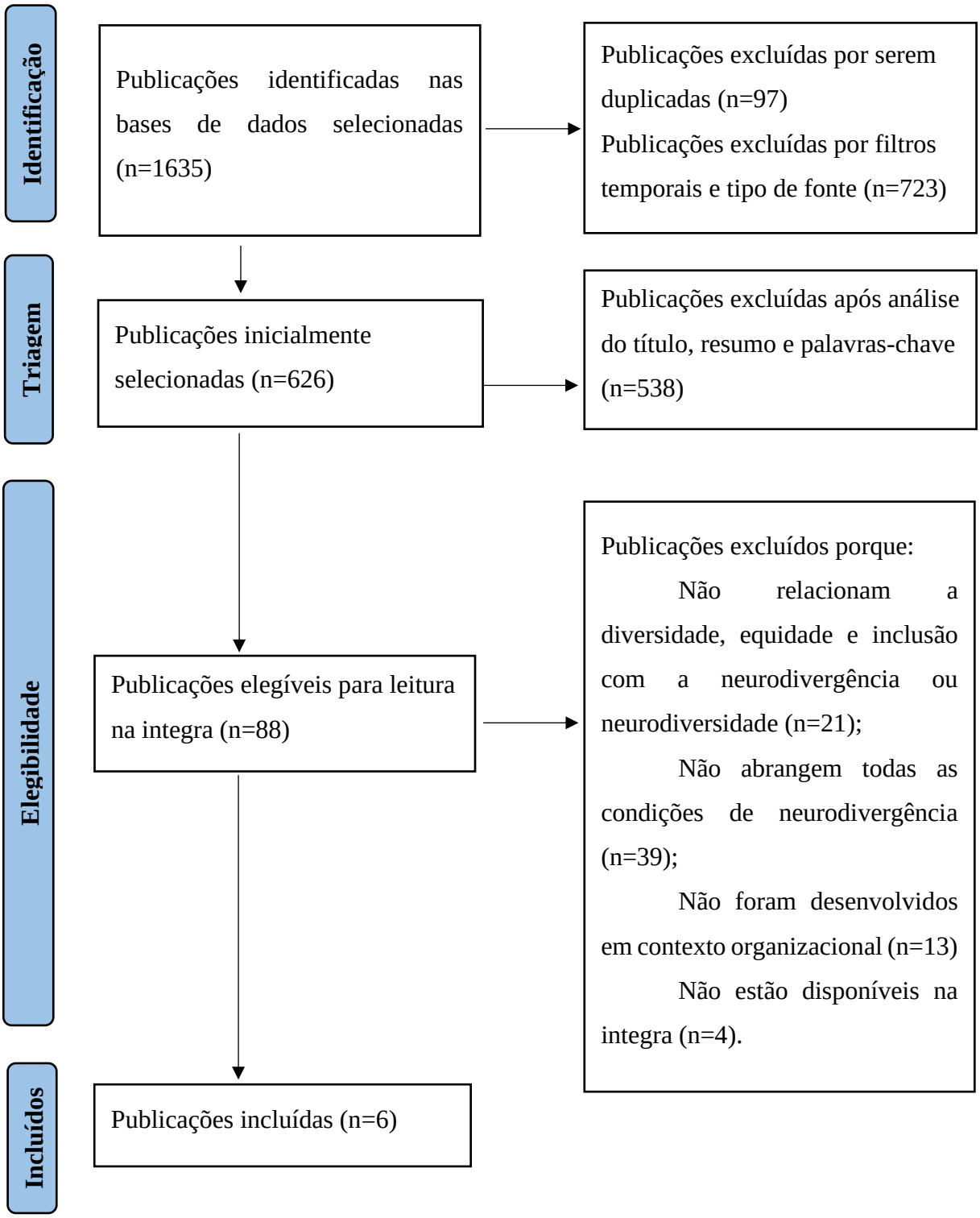
Palavras-chaves de pesquisa	**Número de publicações disponíveis por base de dados**			**Número total de publicações**
	EBSCOhost	**Scopus**	**Emerald Insights**	
(*neurodiversity* OR *neurodivergent*) AND "*diversity, equity, inclusion*"	6	9	38	53
(*neurodivergent* OR *neurodiversity*) AND *workplace*	109	474	87	670
Número total de publicações	115	483	125	723

De seguida, foram excluídos 97 artigos duplicados, perfazendo um total de 626 artigos submetidos à triagem com base na análise do título, resumo e palavras-chave. Após esta análise e tendo em consideração os critérios de inclusão acima descritos, 538 artigos foram excluídos. Os restantes 88 artigos foram avaliados na íntegra, 65 dos quais foram excluídos por não relacionarem diversidade, equidade e inclusão e neurodivergência ou neurodivergentes; 13 que não foram desenvolvidos em contexto laboral; e 4 artigos que não se encontravam disponíveis para leitura integral. Após esta seleção, 6 estudos foram incluídos na presente revisão integrativa da literatura.

Na figura 1 é apresentado o processo de seleção dos estudos de forma esquematizada, tendo como base o protocolo PRISMA.

Figura 1.

Processo de Seleção de Publicações através do Diagrama PRISMA



5. Categorização e Análise dos Dados

Segundo Mendes, Silveira e Galvão (2008), o investigador deve categorizar os estudos através de uma tabela que permita resumir os dados recolhidos, tornando esta informação mais organizada e acessível. Neste sentido, os dados serão apresentados numa matriz que tem por base a abordagem de Garrard (2017), com os seguintes campos: referência; tipo de publicação; amostra; recolha de dados; e a metodologia utilizada. A análise dos estudos está organizada com base nos objetivos específicos e questões de investigação, considerando os principais conceitos envolvidos (Torraco, 2016).

Resultados

Os resultados consistem em 6 artigos, dos quais 2 são *conceptual papers*, 2 revisões de literatura e 2 estudos empíricos. O quadro 2 apresenta uma descrição dos artigos selecionados, através da identificação do tipo de publicação e a apresentação de informações acerca da amostra, da recolha de dados e da metodologia utilizada, quando aplicável.

Quadro 2.

Matriz de descrição dos estudos

#	Referência	Tipo de Publicação	Amostra	Recolha de Dados	Metodologia
1	Ott, et al. (2022)	*Conceptual paper*			
2	Khan et al. (2022)	Revisão da Literatura			
3	Szulc et al. (2021)	*Conceptual Paper*			
4	Weber et al. (2022)	Revisão da Literatura			
5	Branicki et al. (2024)	Estudo Empírico	Mais de 2500 participantes do Reino Unido	Questionário previamente conduzido pelo Escritório de Estatísticas do Reino Unido - *UK Labor Force*	Quantitativa

				Survey (LFS) 2022	
6	Szulc (2024)	Estudo Empírico	12 colaboradores neurodivergentes na entrevista e 15 participantes experts na temática no *focus group*	Entrevista semi-estruturadas e *focus group* não estruturado	Qualitativa

Ott, Russo e Moeller (2022) centram o seu artigo na apresentação de guias práticos e orientações concretas implementados por corporações multinacionais. Os dados foram recolhidos pela comunicação direta com os líderes de gestão de recursos humanos dessas mesmas empresas, e foca-se nas vantagens de inclusão de colaboradores neurodivergentes para o desempenho e eficácia organizacional. Os autores abordam os desafios enfrentados pelos indivíduos neurodivergentes no mercado de trabalho, nomeadamente o estigma e a discriminação que enfrentam nos ambientes sociais e físicos, a exclusão consequente dos processos tradicionais de recrutamento, e a própria barreira cultural, dado que a aceitação das suas características difere de cultura para cultura. Adicionalmente, estes autores também abordam os benefícios da neurodiversidade no mercado de trabalho, nomeadamente o aumento da inovação como consequência das competências únicas que os neurodivergentes apresentam no reconhecimento de padrões e pela sua atenção ao detalhe, o aumento da produtividade decido à sua eficiência na realização de tarefas, e um impacto positivo na reputação da empresa, por ser um empregador inclusivo. No que concerne às práticas de DEI abordadas pelos líderes de organizações multinacionais, é notória a importância que estes atribuem ao desenvolvimento de formações para colaboradores e gestores que lhes permitam reconhecer as caracteristícas e desafios dos indivíduos neurodivergentes a nível social e laboral, assim como dar-lhes competências para que eles possam dar um suporte adequado a estes colaboradores no local de trabalho. Adicionalmente, também é salientada a necessidade de alterar os processos e estratégias de recrutamento, para que estes permitam que os indivíduos neurodivergentes demonstrem as suas capacidades e mais valias em contexto organizacional; o levantamento e alteração das condições sociais e físicas para obter um ambiente inclusivo, nomeadamente através de políticas de trabalho flexível; e salientam a relevância de aprender com experiências de outras organizações que tenham implementado iniciativas bem sucedidas para a inclusão da

neurodivergência em contexto laboral. O artigo dá ênfase à importância de estabelecer uma abordagem multifacetada para o sucesso das práticas implementadas em prol de um ambiente de trabalho inclusivo para neurodivergentes, promovendo não só um impacto social significativo como um benefício competitivo às organizações.

O estudo de **Khan, Grabarski, Ali e Buckmaster (2022)** propõe um *framework* teórico da gestão da diversidade, com o objetivo de combater a escassez de literatura e de pesquisa empírica acerca do enquadramento da neurodiversidade nas organizações e das suas implicações. O estudo confere *insights* sobre barreiras para a empregabilidade de indivíduos com neurodivergência, sobre a sua inclusão no local de trabalho e sobre os efeitos positivos destes fatores. O quadro teórico sugerido pelos autores baseia-se na reconfiguração dos processos de recrutamento e seleção e na adaptação das entrevistas presenciais; na implementação de práticas de formação e no desenvolvimento do compromisso organizacional; a gestão de perceções de discriminação reversa; e na capitalização de benefícios de um local de trabalho inclusivo, promovido pela supervisão equitativa, no sentido de alcançar melhores resultados. Este artigo evidencia a dificuldade que os indivíduos neurodivergentes sentem em revelar as suas condições especificas, por medo do estigma e discriminação dos pares e dos recrutadores, realça a carência de adaptação dos processos de recrutamento e do ambiente de trabalho para atender às suas necessidades específicas, e salienta a visão estigmatizada, estereotipada e pouco empática sobre a neurodiversidade, que dificulta a sua inclusão no mercado de trabalho. Paralelamente, nas empresas verifica-se uma falta de conhecimento sobre a neurodiversidade e, consequentemente, a dificuldade na implementação de práticas de DEI, a resistência em contratar e integrar pessoas neurodivergentes devido a preconceitos intrínsecos, e a crença que as adaptações do local do trabalho são dispendiosas. As condicionantes apresentadas são mencionadas como a causa de barreiras para a empregabilidade de indivíduos neurodivergentes. Segundo esta revisão da literatura, colmatar estes fatores, não só promove o bem-estar, aumenta o sentimento de pertença, a satisfação e a performance de todos os funcionários da organização, como também se traduz numa maior inovação, produtividade e retenção de talento para a organização. A perceção que os indivíduos neurodivergentes têm das atitudes e comportamentos dos seus colegas e membros da equipa, assim como dos seus líderes, tem um impacto significativo no bem-estar que sentem no ambiente de trabalho, refletindo a importância da formação e educação de todos os colaboradores da organização neste sentido. O modelo teórico apresentado propõe três etapas para o aumento da neurodiversidade no mercado de trabalho: a implementação de práticas de recrutamento e seleção que valorizam a

diversidade e que salientem o compromisso da organização com DEI, de forma a que os candidatos neurodivergentes a encarem como positiva e inclusiva; a fomentação de um ambiente de trabalho inclusivo através de práticas como planos de formação que promovam a consciencialização sobre a neurodivergência e programas de mentores em prol da extinção de discriminação e da discriminação inversa, adaptações no local de trabalho e a realização de um ajuste no nível de suporte dado aos colaboradores neurodivergentes; e, por fim, reflete sobre os benefícios que as competências e características cognitivas dos indivíduos com neurodivergência proporcionam à organização.

O *conceptual paper* desenvolvido por **Szulc, Davies, Tomczak e McGregor** (2021) baseia-se no modelo de competência, motivação e oportunidade para práticas de DEI, e tem como objetivo desenvolver um modelo de procedimentos, políticas e sistemas de desenvolvimento para indivíduos com neurodivergência, a ser aplicado em contexto organizacional. Salientando as competências e características de indivíduos neurodivergentes e a sua subvalorização no mundo laboral, os autores sugerem que a utilização deste modelo permite compreender os fatores que têm influência na performance e no desempenho dos trabalhadores neurodivergentes. O polo da competência representa as capacidades e as características únicas dos indivíduos neurodivergentes, tais como as suas competências analíticas bem desenvolvidas, a atenção ao detalhe e o seu pensamento criativo; a motivação é apresentada pelos desafios motivacionais que os colaboradores neurodivergentes enfrentam no mercado de trabalho, nomeadamente o estigma, dificuldade em comunicar e criar ligações, a barreira que sentem pelo tipo de comunicação utilizada e a natureza do trabalho; por sua vez, a oportunidade tem como base a criação de um ambiente de trabalho diverso, equitativo e inclusivo, com oportunidades de trabalho para os colaboradores com neurodivergência, promovidas pela implementação de políticas de DEI como o trabalho flexível, o ajustamento do ambiente físico, a promoção de um ambiente de entreajuda pelos seus colegas de trabalho e a disponibilização de tecnologia adequada às suas necessidades. Enfatizando o papel fulcral do bem-estar dos funcionários neurodivergentes, os autores apresentam o ambiente laboral sustentado na colaboração e apoio entre colaboradores como essencial para o desempenho, performance e integração de indivíduos neurodivergentes. O papel dos recursos humanos é, neste sentido, apresentado como fundamental na identificação das diferentes necessidades de diferentes grupos de colaboradores, e na criação e implementação de práticas e políticas de DEI que promovam o bem-estar dos colaboradores, como a adoção de processos de recrutamento que permitam identificar e avaliar as capacidades e competências de candidatos com

neurodivergência, o desenvolvimento de programas de formação personalizados para auxiliar estes colaboradores no desenvolvimento do seu plano de progressão de carreira e das suas competências, e a implementação de ações que promovam uma cultura de inclusão e pertença, potenciada pela adequação das estruturas físicas e pelo uso de uma comunicação interna formal, sem contacto direto e verbal.

Weber, Krieger, Häne, Yarker e McDowall (2022) desenvolveram uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de compreender as condições do local de trabalho mais adequadas para indivíduos neurodivergentes e a sua relação com a longevidade profissional, desempenho profissional, saúde e bem-estar destes colaboradores. O enquadramento teórico desta revisão foi baseado no modelo ecológico de adaptação pessoa-ambiente de Lawton (1987), tendo sido também complementado pela classificação internacional de funcionalidade, incapacidade e saúde da Organização Mundial de Saúde, e a teoria do stress ambiental. Foram integrados 20 artigos com base nos critérios de elegibilidade definidos e, embora os autores tenham identificado uma escassez de estudos que abordam a eficácia dos ajustamentos ao ambiente de trabalho de forma física, a maioria dos estudos sugere a combinação de diferentes tipos de abordagens a nível físico e ambiental para uma melhor gestão dos estímulos. As adaptações que foram descritas de forma mais frequente têm como objetivo ajustar os estímulos sonoros e luminosos, que influenciam o desempenho e o conforto no local de trabalho. Através da evidência analisada, os autores concluem que estes ajustamentos estão relacionados com a longevidade profissional, com um melhor desempenho, com a saúde e bem-estar dos colaboradores neurodivergentes. Em relação à importância do ajustamento dos espaços físicos dos locais de trabalho às condições dos colaboradores neurodivergentes, os estudos analisados apresentam fatores sensoriais, visuais e acústicos como os principais pontos a ter em consideração, sugerindo a utilização de fones de cancelamento sonoro, luz com intensidade ajustável e a criação de zonas e espaços mais calmos e com menos estímulos. Estes autores mencionam também que os colaboradores neurodivergentes beneficiam com a atribuição de controlo sobre alguns fatores do ambiente de trabalho, como a temperatura, e que o foco deve ser individual e a cada necessidade única apresentada. Assim, os autores consideram que a implementação de abordagens generalizadas para todos os colaboradores não resulta e que a adaptação do ambiente deveria ser realizada com base nas necessidades individuais de cada um dos colaboradores, com formação apropriada para que seja possível gerir expectativas e criar um ambiente de trabalho de suporte.

O estudo empírico desenvolvido por **Branicki, Brammer, Brosnan, Lazaro, Lattanzio e Newnes** (2024), realizado com uma amostra de mais de 2500 participantes do Reino Unido, teve como objetivo analisar a influência da neurodivergência em diferentes ambientes de trabalho, atendendo a situações de emprego, subemprego, precariedade, permanência nas organizações e salários, sendo que para este último não foram encontradas diferenças significativas. Os dados recolhidos foram recolhidos através de um inquérito conduzido pelo *Office for National Statistics* de 2022, representativo da população do Reino Unido. Através da análise empírica e teórica, os autores sugerem que os indivíduos neurodivergentes têm uma maior probabilidade de enfrentar condições precárias, incluindo trabalho temporário e horas de trabalho variável, taxas mais elevadas de desemprego, subemprego e menor tempo de permanência nos empregos em comparação com indivíduos neurotípicos. O estudo apresenta também o impacto de práticas de trabalho flexíveis para neurodivergentes, apresentando os horários flexíveis como um fator que potencia o desempenho destes colaboradores. No entanto, é necessário ter em atenção que a eficácia dessas práticas pode variar dependendo da condição neurodivergente específica, o que revela a necessidade de desenvolver abordagens personalizadas. O trabalho híbrido é apresentado pelos autores como sendo particularmente eficaz nos esforços para mitigar o subemprego e melhorar as condições de trabalho, reduzindo barreiras presentes no espaço da organização. Reforçando as políticas promovidas pelos recursos humanos para promover ambientes de trabalho inclusivos e adoção de práticas em prol da não estigmatização, os autores destacam os desafios associados à divulgação transparente destas condições, devido a estigmas e discriminações que os neurodivergentes sentem por parte dos colegas de trabalho e chefia. Adicionalmente são também abordadas as barreiras estruturais e sociais significativas no mercado de trabalho para além do estigma e da discriminação, nomeadamente a dificuldade nos processos de recrutamento e seleção, o que impacta diretamente as suas condições contratuais. Por fim, tendo em consideração que este estudo é desenvolvido no Reino Unido, os autores fazem referência à subutilização de práticas inclusivas, mesmo com a proteção legal que o país oferece, nomeadamente a Lei da Igualdade do Reino Unido. De forma geral, é enfatizada a necessidade de criação de políticas de adaptação que tenham em consideração as características individuais dos colaboradores e os seus desafios individuais, a necessidade de repensar práticas de recrutamento e seleção para que estas sejam mais acessíveis a neurodivergentes. Por fim, o trabalho remoto e flexível deve ser promovido não apenas como estratégia inclusiva, mas como uma forma de melhorar a produtividade e o bem-estar geral dos colaboradores.

O estudo de **Szulc** (2024) explora a relação entre os colaboradores neurodivergentes e líderes neurotípicos pela lente da teoria da troca líder-membro, através da elaboração de 12 entrevistas semiestruturadas a colaboradores neurodivergentes e um *focus group* não estruturado de 15 indivíduos com interesse pessoal e/ou profissional na neurodiversidade. Os autores concluem que a empatia e a compreensão são elementos centrais na liderança neuroinclusiva, e que procurar estabelecer relações mais positivas e um apoio mais eficaz no dia-a-dia destes colaboradores traduz-se na criação de relações mais positivas, numa melhor integração nas suas equipas e na promoção do seu bem-estar. Revela-se essencial que os líderes reconheçam os desafios específicos enfrentados pelos neurodivergentes, para conseguirem adotar as suas práticas de gestão e os processos organizacionais às necessidades de cada elemento das suas equipas. Embora muitos estudos apresentem os ajustes no ambiente de trabalho para estes colaboradores, o artigo discute o risco de uma maior estigmatização se estes forem implementados de forma diferencial e distintiva, pelo que se sugere a implementação de ambientes de trabalho flexíveis para todos os colaboradores. Adicionalmente, foi abordada a importância do ajuste da comunicação a cada colaborador neurodivergente, sendo necessário adaptar o discurso às especificidades de cada um e promover um *feedback* direto, claro e construtivo, pois as evidências demonstram que a ambiguidade e padronização deste discurso pode ser desmotivador e prejudicial, contrastando com o uso de reforço positivo e demonstração regular de reconhecimento e apreciação, contribuindo para o seu bem-estar e confiança. A empatia e a consciencialização das necessidades e dos desafios que os indivíduos neurodivergentes enfrentam no mundo laboral e no estabelecimento de relações positivas são pilar fundamental para providenciar um equilíbrio entre o suporte necessário e a ausência de discriminação reversa. A gestão de equipas com elementos neurodivergentes exige um elevado esforço emocional por parte dos líderes, que por vezes se sentem sobrecarregados e, por isso, torna-se relevante existir um sistema de suporte contínuo aos líderes, como formações específicas e recursos de apoio para lidar com estes colaboradores. A utilização da teoria da troca líder-membro promove *insights* para o desenvolvimento de práticas e políticas de DEI para a liderança, dando um suporte para o apoio dos colaboradores neurodivergentes, para o desenvolvimento e implementação de programas de formação, e para a promoção de condições de trabalho mais inclusivas.

Discussão

Tendo em consideração os objetivos e a questão de investigação definida, nesta secção será realizada uma análise crítica dos resultados encontrados. Desconstruindo a literatura sobre o tema, esta análise permite compreender não só os pontos fortes da literatura, mas também as suas limitações, possibilitando uma maior compreensão da temática (Torraco, 2016).

As organizações tendem a priorizar as exigências legais e a necessidade de estar em conformidade com as exigências legislativas, implementando ações mínimas sem efetivamente transformar os processos em prol da inclusão da neurodiversidade na sua força de trabalho (Farkas et al., 2020). Compreendendo e analisando as reais perspetivas, necessidades e dificuldades dos colaboradores neurodivergentes, Szulc e colaboradores (2021) reforçam o papel fundamental dos recursos humanos no desenvolvimento e implementação de políticas e práticas de DEI, no sentido de promover uma cultura organizacional inclusiva e equitativa, dando todas as condições necessárias para que os seus colaboradores se sintam incluídos, valorizados e desenvolvam um sentimento de pertença. Neste sentido, refletindo no conteúdo da revisão da literatura realizada, é possível identificar os processos fulcrais e as adaptações necessárias para esta integração, com foco na adaptação dos processos tradicionais de recrutamento e seleção, na implementação de planos de formação e desenvolvimento sobre a neurodiversidade, no papel de mudança dos colaboradores em papeis de liderança, uma adaptação dos meios de comunicação interna utilizados e na adaptação das condições de trabalho.

Processo de Recrutamento e Seleção

Os métodos tradicionais de recrutamento e seleção são mencionados por Ott e colaboradores (2022), Khan e colaboradores (2022) e Branicki e colaboradores (2024), como o primeiro desafio dos indivíduos neurodivergentes perante o mercado de trabalho, pois estes são na sua maioria desajustados às suas necessidades. O recrutamento representa o processo de encontrar e atrair pessoas qualificadas para posições de trabalho, conhecendo o seu conhecimento, competências, qualificações e experiência através de práticas e políticas definidas, enquanto a seleção é o procedimento de escolher e contratar candidatos entre as alternativas disponíveis para desempenhar um determinado trabalho (Karim et al., 2021).

No processo de recrutamento é frequentemente identificado um viés inconsciente dos recrutadores no contacto com certos perfis de candidatos, especialmente no que concerne a condições invisíveis (Johnson & Joshi, 2016). A falta de empatia demonstrada por recrutadores gera elevados níveis de ansiedade nos indivíduos neurodivergentes no momento de recrutamento e seleção (Khayatzadeh-Mahani et al., 2020), e estes são frequentemente eliminados dos processos porque, em parte, os métodos e procedimentos são tendenciosos e não se adequam às suas necessidades, como é o caso das entrevistas de emprego (Reilly et al., 2005).

Entrevistas presenciais, muitas vezes focadas em competências sociais e na comunicação verbal, excluem de forma precoce candidatos neurodivergentes que se poderiam destacar dos restantes através de avaliações práticas ou baseadas em projetos, sendo estes processos cada vez mais reconhecidos por apoiarem a diversidade e a equidade (Hurley-Hanson et al., 2019; Annabi & Locke, 2019; Carrero et al., 2019). As expectativas implícitas de um candidato numa entrevista são comumente relacionadas com as trocas sociais, demonstração de entusiasmo, e respostas espontâneas e carismáticas, que contrastam com as capacidades e características de indivíduos neurodivergentes (Maras et al., 2020). Adicionalmente, estes candidatos, especialmente com TEA, enfrentam dificuldades em entrevistas que exigem contacto visual, controlo emocional ou confiança social, contrastando com o sucesso que estes têm em tarefas que utilizam o pensamento analítico e a atenção ao pormenor, tão importante em certas funções e setores (Annabi & Locke, 2019). Austin e Pisano (2017) salientam que indivíduos com neurodivergência têm uma maior probabilidade de obter pontuações mais baixas em entrevistas do que indivíduos neurotípicos, devido a fatores como ansiedade e dificuldade em adaptar-se a situações socialmente intensas.

Neste sentido, é necessário repensar alternativas, como avaliações práticas prolongadas, tarefas específicas e simulações de trabalho que demonstraram ser mais eficazes na identificação das competências desses indivíduos (Annabi & Locke, 2019; Hurley-Hanson et al., 2019; Patton, 2019). Existem também empresas que adotam, com sucesso, programas de 12 semanas onde os candidatos podem demonstrar as suas capacidades através de resolução de uma tarefa; a implementação de programas de acolhimento onde os candidatos vão recorrentemente às instalações para desenvolver competências que posteriormente serão analisadas; integração de campos referentes à neurodiversidade nos formulários de inscrição; ou até realizar uma série de reuniões virtuais e de exercícios técnicos, proporcionando períodos de tempo não estruturado e limitando a duração das sessões a uma hora (Hennekam & Follmer, 2024). As organizações que são mais transparentes quanto às iniciativas implementadas e que

promovem uma comunicação clara sobre as suas políticas em prol de DEI, tornam-se também mais atrativas para os candidatos, fazendo-os identificar-se com a cultura organizacional inclusiva e positiva (Szulc et al, 2021; Giannantonio & Hurley-Hanson, 2022).

A neurodiversidade, sendo uma diversidade de nível profundo e que não é prontamente visível, permite que os indivíduos consigam adotar métodos para esconder a sua condição nos processos de recrutamento e seleção (Feerasta, 2017). Esta tendência de ocultação que existe é um reflexo da crença que vão ser discriminados e estigmatizados pelos recrutadores e colegas, e que estes vão realizar julgamentos negativos em relação às suas capacidades e competências para desempenhar o trabalho proposto (Carrero et al., 2019; Macdonald & Cosgrove, 2019). A omissão das suas condições não só aumenta o stress emocional do candidato, como também dificulta o seu acesso a um suporte adequado e a uma comunicação mais efetiva neste processo (Feerasta, 2017). Este estigma e preconceito por parte dos gestores e dos colaboradores que realizam os processos de recrutamento e seleção, surgem da falta de informação e consciencialização sobre estas condições, afetando as perceções das competências e capacidades reais dos candidatos, sendo necessário formar todos os envolvidos no processo (Farkas et al, 2020; Feerasta, 2017; Giannantonio & Hurley-Hanson, 2022).

Formação e Desenvolvimento

Na base desta estigmatização e discriminação está presente a falta de compreensão e conhecimento sobre as características e condições neurodivergentes (Patton, 2019). A perceção negativa sobre as suas capacidades e competências não só influencia o processo de recrutamento e a seleção, como também a sua aceitação no ambiente laboral, trazendo implicações para o dia-a-dia destes indivíduos em contexto laboral (Annabi & Locke, 2019; Carrero et al., 2019). Reconhecer a neurodiversidade como um ativo valioso, em vez de uma limitação, é fundamental para criar um ambiente que valorize os pontos fortes e as perspetivas únicas que indivíduos neurodivergentes trazem às equipas (McDowall et al., 2023).

Neste sentido, é fundamental o desenvolvimento e implementação de um processo de formação, promovendo uma consciencialização ativa e um maior conhecimento sobre esta temática (Khan et al., 2022; Szulc, 2024). A formação e oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores promove um ambiente mais inclusivo, compreensivo, reduz o estigma e permite a colaboração e respeito mútuo, trazendo inúmeros benefícios no ambiente social da empresa e a nível financeiro (Gillespie-Lynch et al., 2017). Priorizando o primeiro contacto que os indivíduos neurodivergentes têm com a organização, é necessário promover formações sobre as características da neurodivergência, a forma como se devem interpretar os seus

comportamentos verbais e não-verbais, e como os processos podem e devem ser ajustados para serem mais inclusivos e equitativos (Alstete et al., 2024).

Szulc et al. (2021) abordam a importância da promoção de empatia, consciencialização das necessidades e dos pontos fortes dos indivíduos neurodivergentes e, acima de tudo, a ponte fundamental entre a formação e a criação de relações positivas no local de trabalho. A perceção que os indivíduos neurodivergentes têm sobre as atitudes e comportamentos dos colegas de trabalho e se a sua relação é autêntica, tem um impacto significativo no seu sentimento de pertença e bem-estar (Khan et al., 2022). Tendo em consideração que as interações informais com indivíduos neurodivergentes são mais eficiente na compreensão dos desafios que enfrentam, na perceção das adaptações necessárias para a sua inclusão e que não existe discriminação, e a importância do sentimento de inclusão e pertença por parte destes colaboradores, a adoção de programas de mentoria e grupos de pares pode ajudar os colaboradores neurodivergentes a desenvolver capacidades e relações que lhes atribua maior segurança no ambiente organizacional, uma melhor integração, e ajudam a desenvolver as suas oportunidades de carreira (Patton, 2019; Hurley-Hanson et al., 2019). Estas iniciativas também promovem o desenvolvimento de uma maior compreensão e empatia pelos seus colegas de trabalho e, consequentemente, uma cultura organizacional de DEI (Alstete et al., 2024). Adicionalmente, considerando as dificuldades destes indivíduos em processar informação social, comunicar e adaptarem-se às mudanças, as organizações deveriam considerar formações específicas sobre estas temáticas (Johnson et al., 2020).

Papel da Liderança Organizacional

A literatura sugere que a inclusão eficaz começa na liderança organizacional, com gestores que compreendem as necessidades específicas de colaboradores neurodivergentes e que promovem uma cultura de empatia e suporte (Cottril et al., 2014). Szulc (2024) salienta a base fundamental que a liderança representa para mudança das práticas de gestão e na adaptação dos processos às necessidades dos colaboradores neurodivergentes.

A Teoria da Liderança Transformacional (Bass & Steidlmeier, 1999) defende que os cargos de liderança estão diretamente associados a uma posição de elevada moralidade, que inspira os colaboradores a mudar as suas expectativas e pontos de vista. Neste sentido, é essencial que as posições de liderança mantenham uma postura de aceitação e promoção de valores organizacionais que apoiam DEI, tendo um impacto direto na forma como os colaboradores interpretam a importância e relevância das práticas implementadas e da promoção de um ambiente organizacional sensível às necessidades dos colaboradores

neurodivergentes e onde estes se sintam apoiados, empoderando-os a contribuírem nas equipas com os seus conhecimentos únicos (Kaaria & Karemu, 2024).

Neste sentido, é necessário investir em formações que ajudem líderes a reconhecer diferentes condições neurodivergentes, ajustando suas expectativas e estratégias de gestão. Esperar que todos os colaboradores se adaptem uniformemente é irrealista, e práticas adaptativas devem ser desenvolvidas para atender às necessidades individuais (Diener et al., 2020).

Paralelamente, Szulc (2024) aborda a necessidade de um sistema de suporte contínuo e específico para os colaboradores em cargos de liderança, com formações específicas e recursos de apoio, para que estes consigam gerir o elevado esforço emocional que esta adaptação pode trazer.

Comunicação Organizacional

Geralmente os indivíduos neurodivergentes tendem a ter uma resposta internalizada e sensível à crítica e/ou feedback negativo, o que resulta em sentimentos severos de rejeição. Deste modo, a forma como o *feedback* é dado pelos seus colegas e chefias deve ser cuidadosamente considerada e fundamentada em fatos mensuráveis para garantir que os resultados adequados sejam alcançados (Hutson & Hutson, 2023). A adoção de uma comunicação interna mais direta, clara e adaptada às necessidades dos indivíduos neurodivergentes, melhora a comunicação para toda a organização (Austin & Pisano, 2017).

Neste sentido, processos que envolvem feedback direto, estruturado e construtivo são benéficos para indivíduos neurodivergentes, assim como o uso de chats ou sistemas de comunicação não verbal, eliminando possíveis fatores de ambiguidade que dificultem a clareza na mensagem transmitida (Szulc et al., 2021). O uso de sistemas de feedback positivo e comunicação clara sobre expectativas é essencial para garantir que os colaboradores se sintam seguros e valorizados ao realizar suas funções (Patton, 2019).

Adaptação das Condições de Trabalho

Os ambientes de trabalho normalmente não são adaptados às necessidades de indivíduos neurodivergentes, tendo em consideração a elevada exposição a estímulos sensoriais, iluminação inadequada e ruídos excessivos, fatores que dificultam o seu desempenho e bem-estar (Hayward et al., 2019).

Um aspeto comum em indivíduos neurodivergentes é a sensibilidade aumentada a estímulos, como luzes fortes ou ruídos, considerando ambientes de escritórios *open space* locais

excessivamente estimulantes, o que afeta a sua capacidade de concentração e desempenho ideal (Doyle, 2020; Mahto et al., 2022). Promovendo ajustes a estas necessidades, Weber e colaboradores (2022) e Szulc e colaboradores (2021) realçam a importância da implementação de espaços mais calmos, salas de acesso livre no escritório que sejam mais isoladas e com menos estimulação sensorial, ajustes na temperatura, a possibilidade da utilização de fones com isolamento sonoro, e materiais ergonómicos que reduzam desconfortos e promovam o bem-estar. Adicionalmente, a literatura salienta a preferência por calendários e agendas fixas, sem muitas variações ou mudanças constantes, tendo em consideração que os indivíduos neurodivergentes muitas vezes prosperam e sentem-se mais confortáveis perante rotinas e medidas previamente estruturadas. Neste sentido, colegas de equipa e em posições de liderança têm um impacto direto na promoção de horários claros e na manutenção de um cuidado acrescido para minimizar mudanças inesperadas e promover uma sensação de estabilidade (Kaaria & Karemu, 2024).

Tarefas que aproveitam as habilidades cognitivas únicas de indivíduos neurodivergentes, como atenção aos detalhes, pensamento lógico e resolução de problemas complexos, não apenas aumentam o seu desempenho, como também agregam valor significativo às organizações (Annabi & Locke, 2019). No entanto, a sua atenção ao detalhe favorece significativamente a qualidade geral das suas tarefas, o que pode significar que os indivíduos necessitem de mais tempo para concluir tarefas, exigindo um equilíbrio entre precisão e eficiência (Doyle, 2020; Dwyer, 2022). Neste sentido, é necessária a compreensão por parte dos colegas de trabalho e a implementação de estratégias adequadas, como a disponibilização de ferramentas de gestão de tempo, prazos claros e definição clara das tarefas prioritárias (Kaaria & Karemu, 2024).

O trabalho híbrido revela-se uma chave de ouro para providenciar oportunidades aos colaboradores que tipicamente enfrentam maior riscos de exclusão a nível laboral (Schur, 2003; Stone & Colella, 1996), sendo que permitem o trabalho seja realizado num local que lhes é familiar, onde podem ter um maior controlo sobre as condições do seu espaço de trabalho, já que o local de trabalho é muitas vezes identificado como stressante para indivíduos neurodivergentes (Schur et al, 2020). Por sua vez, o horário flexível permite que consigam gerir as tarefas atribuídas consoante o seu tempo e a possibilidade de fazer pausas, dando autonomia e uma melhor gestão da concentração (Schur et al, 2020).

Conclusão

A presente revisão integrativa da literatura identificou práticas organizacionais que ajudam a promover a diversidade, equidade e inclusão (DEI) no acolhimento de indivíduos neurodivergentes no mercado de trabalho.

A inclusão de indivíduos neurodivergentes no ambiente de trabalho é mais do que uma questão ética ou legal, mas é também uma oportunidade estratégica para promover inovação, criatividade e bem-estar organizacional. A literatura evidencia que a inclusão eficaz deste grupo resulta em benefícios amplos, como maior produtividade, inovação e bem-estar organizacional (Carrero et al., 2019; Krzeminska et al., 2019), contrastando com a crença que este tipo de mudanças são dispendiosas. Em comparação com indivíduos neurotípicos, os processos cognitivos não convencionais contribuem para ideias inovadoras e promovem um ambiente onde a criatividade prospera (McDowall et al., 2023; Khan et al., 2022). Adicionalmente, os indivíduos neurodivergentes apresentam uma capacidade elevada de identificação de padrões complicados, desempenham bem tarefas repetitivas, apresentam uma maior atenção aos detalhes ou um pensamento visual predominante (Austin & Sonne, 2014; Wong et al., 2018; Bewley & George, 2016). Adequando as necessidades estruturais, sociais e procedimentais das organizações às necessidades da neurodivergência e com as funções adequadas, a neurodiversidade é identificada como uma potencial fonte de vantagem competitiva (Ortiz, 2020).

O fator principal que surge com as práticas de DEI para a integração de indivíduos neurodivergentes no mercado de trabalho é, então, a compreensão que as características de cada indivíduo são diferentes e que a neurodiversidade é um espectro. O reconhecimento da intersecionalidade individual e de cada dimensão da neurodiversidade é fulcral para o suscesso das práticas implementadas (Hutson & Sutson, 2023.)

As práticas identificadas abordam uma implementação de primeira linha, com foco nos processos de recrutamento e seleção, na necessidade de ações de formação para combater e desconstruir estereótipos, a importância do papel da liderança e práticas por eles promovidas, a adaptação da comunicação interna e, por fim, a adaptação das condições de trabalho. Práticas adaptativas, como entrevistas baseadas em tarefas e ajustes no ambiente físico-sensorial, têm-se mostrado mais eficazes (Weber et al., 2022). Essas medidas não promovem apenas um ambiente mais inclusivo, mas também contribuem para a segurança psicológica e o sentimento

de pertença de todos os colaboradores, beneficiando tanto os neurodivergentes quanto os neurotípicos (Farkas et al., 2020; Schreuer & Dorot, 2017). A adequação de ambientes físicos, assim como uma comunicação mais cuidada, são práticas de DEI exploradas neste artigo e que começam uma caminhada em prol da inclusão de indivíduos neurodivergentes.

As conclusões da presente revisão integrativa da literatura oferecem *insights* para práticas organizacionais de diversidade, equidade e inclusão (DEI), nomeadamente a necessidade de sensibilizar os departamentos de recursos humanos para as barreiras enfrentadas por indivíduos neurodivergentes e incentivá-los a desenvolver políticas e processos mais inclusivos. Para além disso, permite uma compilação de práticas que combatem as barreiras sociais e ambientais que os indivíduos neurodivergentes enfrentam perante o mercado de trabalho.

Como limitações deste estudo, é possível identificar a possibilidade de exclusão de artigos relevantes para a temática devido aos conceitos-chave utilizados na pesquisa, aos critérios de inclusão e exclusão utilizados e às bases de dados selecionadas. Adicionalmente, a literatura que aborda a inclusão da neurodivergência em contexto laboral é escassa e fragmentada, para além de se focar principalmente em condições específicas como TEA e dislexia, em vez de abordarem uma visão global da neurodivergência no mercado de trabalho. Neste sentido, a presente revisão integrativa da literatura baseia-se em apenas seis estudos, sendo que a maior parte são *conceptual papers* ou revisões da literatura, o que pode limitar a aplicação prática dos resultados. Por fim, não existe uma análise aprofundada sobre os efeitos concretos da implementação de práticas organizacionais de DEI na vida dos indivíduos neurodivergentes e na cultura organizacional.

Numa perspetiva de sugestão de estudo futuros, salienta-se a importância de compreender a eficácia que estas práticas organizacionais de DEI têm no bem-estar e na inclusão de indivíduos neurodivergentes no mercado laboral e o impacto para a cultura organizacional e financeira das organizações. Revela-se igualmente relevante o estudo de fatores favoráveis e impeditivos para a implementação destas práticas, e o desenvolvimento de indicadores claros e medidas que permitam monitorar os impactos dessas políticas e práticas de forma contínua. Considerando que a temática carece de uma base teórica sólida que sustente as práticas propostas, torna-se relevante a realização de pesquisas mais robustas e abrangentes que possam contribuir para a construção de um referencial teórico que aborde a neurodivergência de maneira integrada, e a realização de estudos empíricos que considerem o contexto cultural e organizacional onde estas práticas são implementadas, para que seja possível validá-las em diferentes setores de atividade e países. Estudos longitudinais são especialmente relevantes para

explorar os impactos a longo prazo que diferentes práticas de DEI têm na inclusão de neurodivergentes, na cultura organizacional e no setor financeiro da organização. Por fim, as investigações futuras devem considerar a interseccionalidade no perfil dos indivíduos neurodivergentes e a diversidade dentro do especto da neurodiversidade, considerando que as experiências variam amplamente, considerando que abordagens que integrem essa complexidade são fundamentais para criar soluções verdadeiramente inclusivas e equitativas nos contextos laborais.

Referências

Alstete, J. W., Meyer, J. P., & Beutell, N. J. (2024). Enhancing business education: neurodiversity informed faculty development practices. *Journal of International Education in Business*, *17*(3), 556-572. https://doi.org/10.1108/jieb-02-2024-0022

Annabi, H. & Locke, J. (2019). A theoretical framework for investigating the context for creating employment success in information technology for individuals with autism. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 499-515. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.79

Austin, R. D. & Pisano, G.P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96-103.

Austin, R. D., & Sonne, T. (2014). The dandelion principle: Redesigning work for the innovation economy. *MIT Sloan Management Review*, *55*(4), 67-72. https://www.autisminwork.com/wp-content/uploads/2018/03/MIT-Sloan-Article.pdf

BCSD Portugal & EY (2023). *Diversidade, Equidade e Inclusão no Meio Empresarial Português*. https://bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2024/01/EY_BCSD-Portugal_-DEI-no-Tecido-Empresarial-Portugues_VFF.pdf

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. The Leadership Quarterly, *10*(2), 181–217. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Beyea, S. C., & Nicoll, L. H. (1998). Writing an integrative review. AORN Journal, *67*(4), 877–880. https://doi.org/10.1016/s0001-2092(06)62653-7

Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2020). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. Journal of Business Ethics, *167*(3). https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1

Bewley, H. & George, A. (2016). Neurodiversity at Work. *National Institute of Social and Economic Research*, London.

Branicki, L. J., Brammer, S., Brosnan, M., Lazaro, A. G., Lattanzio, S., & Newnes, L. (2024). Factors shaping the employment outcomes of neurodivergent and neurotypical people: Exploring the role of flexible and homeworking practices. *Human Resource Management, 63*(6), 1001–1023. https://doi.org/10.1002/hrm.22243

Buchen, L. (2011). Scientists and autism: When geeks meet. *Nature*, *479*(7371), 25–27. https://doi.org/10.1038/479025a

Bunbury, S. (2019). Unconscious bias and the medical model: How the social model may hold the key to transformative thinking about disability discrimination. *International Journal of Discrimination and the Law*, *19*(1), 26-47. https://doi.org/10.1177/1358229118820742

Bush, M. (2023, August 25). *Why Is Diversity & Inclusion in the Workplace Important?* Great Place to Work. https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/why-is-diversity-inclusion-in-the-workplace-important

Carrero, J., Krzeminska, A., & Hartel, C. E. J. (2019). The DXC technology work experience program: Disability-inclusive recruitment and selection in action. *Journal of Management and Organization*, *25*(4), 535-542. https://doi.org/10. 1017/jmo.2019.23

Chapman, R. (2020). Defining neurodiversity for research and practice. *Neurodiversity Studies*, 218–220. https://doi.org/10.4324/9780429322297-21

Comissão Europeia. (n.d.). *Equality and inclusion*. Recuperado de https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/equality-and-inclusion_pt

Conselho da União Europeia. (2000, 27 de novembro). *Diretiva 2000/78/CE do Conselho, de 27 de novembro de 2000, que estabelece um quadro geral para a igualdade de tratamento no emprego e na ocupação* [Diretiva]. Jornal Oficial da União Europeia, L 303, 16-22. Recuperado de https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex:32000L0078

Cottrill, K., Lopez, P.D., & Hoffman, C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, *33*(3), 275-292. https://doi.org/10.1108/EDI-05-2012-0041

Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. Berrett-Koehler. https://books.google.pt/books?id=Vfe2AAAAIAAJ

Diener, M. L., Wright, C. A., Taylor, C., D'Astous, V., & Lasrich, L. (2020). Dual perspectives in autism spectrum disorders and employment: Toward a better fit in the workplace. *Work*, *67*(1), 223–237. https://doi.org/10.3233/wor-203268

Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, *135*(1): 108–125. https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021

Dwyer, P. (2022). The Neurodiversity Approach(es): What Are They and What Do They Mean for Researchers?. *Human development*, *66*(2), 73–92. https://doi.org/10.1159/000523723

Farkas, T. N., Mendy, J., & Niko, K. (2020). Enhancing resilience in autistic adults using community-based participatory research: A novel HRD intervention in employment service provision. *Advances in Developing Human Resources, 22*(4), 370-386. https://doi.org/10.1177/1523422320946293

Feerasta, J. (2017). Individuals with intellectual disabilities in the restaurant business: An exploratory study of attributes for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *16*(1), 22-38. https://doi.org/10.1080/15332845.2016. 1202047

Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). Diversity at work: The practice of inclusion. *John Wiley & Sons*.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, *82*(6), 878–902. https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878

Garrard, J. (2017). *Health sciences literature review made easy: The matrix method* (Fifth edition.). Jones & Bartlett Learning.

Giannantonio, C. M., & Hurley-Hanson, A. E. (2022). Recruitment Strategies. *Neurodiversity in the Workplace*, *1*, 60–97. https://doi.org/10.4324/9781003023616-3

Gillespie-Lynch, K., Brooks, P. J., Someki, F., Obeid, R., Shane-Simpson, C., Kapp, S. K., Daou, N., & Smith, D. S. (2015). Changing College Students' Conceptions of Autism: An Online Training to Increase Knowledge and Decrease Stigma. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, *45*(8), 2553–2566. https://doi.org/10.1007/s10803-015-2422-9

Hayward, S. M., McVilly, K. R., & Stokes, M. A. (2019). Autism and employment: What works. *Research in Autism Spectrum Disorders*, *60*, 48–58. https://doi.org/10.1016/j.rasd.2019.01.006

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, *45*(5), 1029–1045. https://doi.org/10.2307/3069328

Hennekam, S., & Follmer, K. (2024). Neurodiversity and HRM: a practice-based review and research agenda. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *43*(7). https://doi.org/10.1108/edi-12-2023-0424

Hillier, A., Campbell, H., Mastriani, K., Izzo, M. V., Kool-Tucker, A. K., Cherry, L., & Beversdorf, D. Q. (2007). Two-year evaluation of a vocational support program for adults on the autism spectrum. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, *30*(1), 35–47. https://doi.org/10.1177/08857288070300010501

Hutson, P., & Hutson, J. (2023). Neurodiversity and Inclusivity in the Workplace: Biopsychosocial Interventions for Promoting Competitive Advantage. *Journal of Organizational Psychology*, *23*(2). https://doi.org/10.33423/jop.v23i2.6159

Hurley-Hanson, A. E., Giannantonio, C. M., & Griffiths, A. J. (2019). The Stigma of Autism. *Autism in the Workplace*, 21–45. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29049-8_2

Johnson, K. R., Ennis-Cole, D., & Bonhamgregory, M. (2020). Workplace Success Strategies for Employees With Autism Spectrum Disorder: A New Frontier for Human Resource

Development. *Human Resource Development Review*, *19*(2), 122-151. https://doi.org/10.1177/1534484320905910

Johnson, T. D., & Joshi, A. (2016). Dark clouds or silver linings? A stigma threat perspective on the implications of an autism diagnosis for workplace well-being. *Journal of Applied Psychology*, *101*(3), 430–449. https://doi.org/10.1037/apl0000058

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Limited.

Kaaria, A. G., & Karemu, G. K. (2024). Cultivating Neurodiverse Connections Through Competent Leadership: Integrative Literature Review. *International Journal of Advanced Research, 7*(1), 93–121. https://doi.org/10.37284/ijar.7.1.1814

Karim, M. M., Bhuiyan, Md. Y. A., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*, *11*(2), 18–25. https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415

Khayatzadeh-Mahani, A., Wittevrongel, K., Nicholas, D. B., & Zwicker, J. D. (2020). Prioritizing barriers and solutions to improve employment for persons with de velopmental disabilities. *Disability and Rehabilitation, 42*(19), 2696-2706. https://doi.org/10.1080/09638288.2019.1570356

Khan, M. H., Grabarski, M. K., Ali, M., & Buckmaster, S. (2022). Insights into Creating and Managing an Inclusive Neurodiverse Workplace for Positive Outcomes: A Multistaged Theoretical Framework. *Group & Organization Management*, *48*(5), 1339–1386. https://doi.org/10.1177/10596011221133583

Kiradoo, G. (2022, December 20). *Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: Strategies for Achieving and Sustaining a Diverse Workforce*. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4392136

Knapp, M., Romeo, R., & Beecham, J. (2009). Economic cost of autism in the UK. *Autism, 13*(3), 317-336. https://doi.org/10.1177/1362361309104246

Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, *25*(04), 453–463. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.58

Lawton, M. P. (1987). Environment and the need satisfaction of the aging. *Handbook of clinical gerontology*, 33–40. Pergamon Press.

Lei nº 4/2019. (2019). Estabelece o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60 %. Diário da República Série I. Nº 7/2019. 2019-01-10. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/4-2019-117663335

Maccali, N., Kuaraba, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D. D., & Boehs, S. D. T. M. (2015). As Práticas de Recursos Humanos Para A Gestão Da Diversidade: A Inclusão de Deficientes Intelectuais Em Uma Federação Pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, *16*(2), 157–187. https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187

Macdonald, S. J., & Cosgrove, F. (2019). Dyslexia and policing. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *38*(6), 634–651. https://doi.org/10.1108/edi-11-2018-0218

Mahto, M, Hogan, S.K., Hatfield, S., & Sniderman, B. (2022). A rising tide lifts all boats, Creating a better work environment for all by embracing neurodiversity. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us164891_cir-career-paths-and-critical-success-factors-for-neurodivergent-workforce/DI_CIR_Career-paths-and-critical-success-factors-for-neurodivergent-workforce.pdf

Maras, K., Norris, J. E., Nicholson, J., Heasman, B., Remington, A., & Crane, L. (2020). Ameliorating the disadvantage for autistic job seekers: An initial evaluation of adapted employment interview questions. *Autism*, *25*(4). https://doi.org/10.1177/1362361320981319

McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, *71*(2), 247–264. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003

McDowall, A., Doyle, N., & Kiseleva, M. (2023). *Neurodiversity at Work 2023*. https://www.researchgate.net/publication/369474902_Neurodiversity_at_Work_2023

McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, *90*(1), 53. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.53

McKnight-Lizotte, M. (2018). Work-related communication barriers for individuals with autism: A pilot qualitative study. *Australian Journal of Rehabilitation Counselling, 24*(1), 12–26. https://doi.org/10.1017/jrc.2018.4

Mcgee, M. (2012). Neurodiversity. *Contexts*, *11*(3), 12–13. https://doi.org/10.1177/1536504212456175

Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. de C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto - Enfermagem*, *17*(4), 758–764. https://doi.org/10.1590/s0104-07072008000400018

Mor-Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a meas ure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work, 22*(1), 47–64. https://doi.org/10.1300/J147v22n01_04

Mota, R., Bispo S. C. G., Miranda, M. S. C de, Lemos, J. L., Ignarra, C. (2022). Diversidade, Equidade e Inclusão: tornar simples o que parece complexo. Editora Haikai, 2022.

Patton, E. (2019). Autism, attributions and accommodations. *Personnel Review*, *48*(4). https://doi.org/10.1108/pr-04-2018-0116

Petterson, L. (2019). IBM Australia to roll out neurodiversity program, hiring people with autism to fill variety of IT roles. *ABC Ballarat*. https://www.ab c.net.au/news/2019-04-02/ibm-to-hire-australian-em ployees-with-autism/10962852

Priest, H. M. (2019). Essentials of nursing research: methods, appraisal, and utilization. Rcni.com. https://journals.rcni.com/nurse-researcher/essentials-of-nursing-research-methods-appraisal-and-utilization-nr.13.4.91.s11

Pryke-Hobbes, A., Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). The workplace masking experiences of autistic, non-autistic

neurodivergent and neurotypical adults in the UK. *PLoS One*, *18*(9). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290001

Organização das Nações Unidas (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024*. In United Nations. https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf

Organização Internacional do Trabalho (OIT), (2022). *Declaração da OIT relativa aos princípios e direitos fundamentais no trabalho e respetivo acompanhamento*.. Genebra, Suíça. Recuperado de https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-11/Declaracao-OIT-relativa-principios-e-direitos-fundam-no-trabalho-e-respetivo-ampanhamento.pdf

Ortiz, L.A. (2020). Reframing neurodiversity as competitive advantage: opportunities, challenges, and resources for business and professional communication educators. *Business and Professional Communication Quarterly*, 83(3), 261-284. https://doi.org/10.1177/232949062094445

Ott, D. L., Russo, E., & Moeller, M. (2022). Neurodiversity, Equity, and Inclusion in MNCs. *AIB Insights*, 22(3). https://doi.org/10.46697/001c.34627

Rašković, M. (2023). Taming wicked problems through international business policy: recommendations for addressing modern slavery. *Critical Perspectives on International Business*, *20*(3). https://doi.org/10.1108/cpoib-09-2021-0081

Reilly, N. P., Bocketti, S. P., Maser, S. A., & Wennet, C. L. (2005). BENCHMARKS AFFECT PERCEPTIONS OF PRIOR DISABILITY IN A STRUCTURED INTERVIEW. *Journal of Business and Psychology*, *20*(4), 489–500. https://doi.org/10.1007/s10869-005-9005-2

Remington, A., & Pellicano, E. (2018). “Sometimes you just need someone to take a chance on you”: An internship programme for autistic graduates at Deutsche Bank, UK. *Journal of Management & Organization*, *25*(04), 516–534. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.66

Schein, E. (2020). Hiring from the autism spectrum. *Communications of the ACM*, *63*(6), 17-19. https://doi.org/10.1145/3392509

Schreuer, N., & Dorot, R. (2017). Experiences of employed women with attention deficit hyperactive disorder: A phenomenological study. *Work*, *56*(3), 429–441. https://doi.org/10.3233/wor-172509

Schur, L. A. (2003). Barriers or opportunities? The causes of contingent and part-time work among people with disabilities. *Industrial Relations*, *42*(4), 589–622. https://doi.org/10.1111/1468-232X.00308

Schur, L. A., Ameri, M., & Kruse, D. (2020). Telework after COVID: a "Silver Lining" for Workers with Disabilities?. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *30*(4), 521–536. https://doi.org/10.1007/s10926-020-09936-5

Scott-Van Zeeland, A. A., Dapretto, M., Ghahremani, D. G., Poldrack, R. A., & Bookheimer, S. Y. (2010). Reward processing in autism. *Autism Research : Official Journal of the International Society for Autism Research*, *3*(2), 53–67. https://doi.org/10.1002/aur.122

Shamseer, L., Moher, D., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., & Stewart, L. A. (2015). Preferred Reporting Items for Systematic Review and meta-analysis Protocols (PRISMA-P) 2015: Elaboration and Explanation. BMJ, 349(jan02 1), g7647–g7647. https://doi.org/10.1136/bmj.g7647

Singer, J. (1999). Why can't you be normal for once in your life? From a problem with no name to the emergence of a new category of difference. In M. Corker & S. French (Eds.), Disability discourse, 59–70.

Stone, D., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *The Academy of Management Review*, *21*(2), 352–401.

Szulc, J. M. (2024). Leading with understanding: cultivating positive relationships between neurotypical leaders and neurodivergent employees. *Employee Relations: The International Journal*, *46*(9), 97–114. https://doi.org/10.1108/er-12-2023-0621

Szulc, J. M., Davies, J., Tomczak, M. T., & McGregor, F.-L. (2021). AMO perspectives on the well-being of neurodivergent human capital. *Employee Relations: The International Journal*, *43*(4), 858–872. https://doi.org/10.1108/er-09-2020-0446

Thompson, E., & Miller, D. J. (2018). Neurodiversity at work. London, UK: CIPD. Available https://www.cipd.co.uk/Images/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf (accessed 28 August 2024).

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review, 4*(3), 356-367. https://doi.org/10.1177/1534484305278283

Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Using the past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review, 15*(4), 404–428. https://doi.org/10.1177/1534484316671606

Weber, C., Krieger, B., Häne, E., Yarker, J., & McDowall, A. (2022). Physical workplace adjustments to support neurodivergent workers: A systematic review. *Applied Psychology*, *73*(3), 910–962. https://doi.org/10.1111/apps.12431

Westover, J. (2010). Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations. *International Journal of Management and Innovation*, *2*(1), 45-50.

White, S. (2022). Australian workplaces have a big neurodiversity gap. North Sydney: The Sydney Morning Herald. Available at: https://www.smh.com.au/business/workplace/australian-workplaces-have-a-big-neurodiversity-gap-20220215-p59wiy.html (accessed 21 September 2024).

Wong, P. S., Donelly, M., Neck, P. A. and Boyd, B. (2018). Positive autism: investigation of workplace characteristics leading to a strengths-based approach to employment of people with autism. *Review of International Comparative Management*, *19*(1), 15-30.

World Economic Forum. (2023). Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023. https://www.weforum.org/publications/global-parity-alliance-diversity-equity-and-inclusion-lighthouses 2023/

FACULDADE DE **PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**