U.PORTO

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O Papel da Inteligência Artificial no Recrutamento Inclusivo de Pessoas com Transtorno do Espectro de Autismo

Bárbara Raquel Rodrigues Pereira

M

2025

FACULDADE DE **ECONOMIA**

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

O Papel da Inteligência Artificial no Recrutamento Inclusivo de Pessoas com Transtorno do Espectro de Autismo

Bárbara Raquel Rodrigues Pereira

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso

2025

Agradecimentos

A concretização desta dissertação só foi possível graças ao suporte, orientação e incentivo de diversas pessoas, a quem deixo o meu profundo agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso, agradeço pela sua orientação, dedicação, partilha de conhecimento e motivação permanente durante todo o processo e, especialmente pela constante disponibilidade em ajudar sempre que necessário.

Ao Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira, à Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença e à Professora Doutora Cláudia Carvalho Amador, pelo contributo prestado durante a Unidade Curricular de Plano de Dissertação/Plano de Projeto/Plano de Estágio e pelas sugestões de melhoria que ajudaram a enriquecer esta investigação.

Às minhas amigas, Eliana, Catarina e Mariana, por estarem ao meu lado ao longo deste desafio, por me ouvirem e aturarem todas as minhas mil questões e, consequentemente, por terem tornado esta etapa mais leve e gratificante.

À minha família, pelo apoio incondicional, paciência e confiança, que me permitiram focar neste trabalho. Em especial, à minha prima Sara, pela ajuda valiosa na clarificação de questões jurídicas e pela disponibilidade demonstrada sempre que precisei de orientação nesta área.

Aos meus pais, agradeço por tudo o que fazem por mim, por todo apoio e carinho, pela educação, valores e oportunidades que me proporcionaram ao longo da vida, pelo exemplo de resiliência e dedicação, e por me concederem o suporte necessário para que pudesse dedicar-me plenamente a este projeto.

Ao meu namorado, pela presença e apoio constante, por me animar e distrair nos momentos mais desafiantes e por estar sempre disponível para me ouvir e apoiar.

Por fim, a todos os participantes que contribuíram diretamente para esta investigação, deixo um sincero agradecimento. Sem a vossa colaboração e partilha, este trabalho não teria sido possível.

Resumo

Para pessoas com transtorno do espectro de autismo, o acesso ao mundo de trabalho continua a ser limitado, em grande parte devido à dificuldade em estabelecer práticas de recrutamento inclusivas e adaptadas às suas necessidades. O recrutamento inclusivo surge como estratégia crucial capaz de promover a diversidade e o potencial deste grupo de candidatos nas organizações, bem como colmatar as barreiras de acesso ao emprego. Simultaneamente, os avanços tecnológicos, como a inteligência artificial, oferecem novas oportunidades de transformação nos processos de recrutamento. Esta ferramenta mostra-se capaz de impactar significativamente a *performance* dos recrutadores, através da otimização de processos mais administrativos, como a triagem curricular. Todavia, a sua eficácia está dependente da forma como é programada e dos critérios colocados, podendo ser benéfica para o recrutamento inclusivo, mas em caso de serem colocados dados com vieses inconscientes pode ser prejudicial.

Esta investigação pretende analisar de que forma a inteligência artificial pode auxiliar o recrutamento inclusivo de pessoas com autismo, bem como compreender os seus benefícios e limitações neste contexto. Para tal, foi adotada uma metodologia qualitativa, assente em entrevistas semiestruturadas a sete profissionais ligados à área de recrutamento.

Foi possível observar que, apesar de as organizações dos candidatos se encontrarem em diferentes estágios de utilização da inteligência artificial nos recrutamentos convencional e inclusivo, o tema começa a ganhar espaço. Assim, esta ferramenta é vista como mais-valia para este recrutamento, especialmente para os candidatos que apresentam maiores dificuldades de interação e/ou linguística, visto que pode minimizar as barreiras associadas às entrevistas tradicionais. No entanto, verificou-se que pode perpetuar preconceitos, visto que os modelos são formados pelos humanos e pelos dados que lhes inserem, podendo refletir os seus preconceitos. Adicionalmente, a adoção de processos diferenciados pode levantar questões de equidade dos processos de recrutamento.

Esta investigação contribui para sensibilizar os recrutadores quanto à importância da inclusão de pessoas com autismo no mercado de trabalho, demonstrando o papel que a inteligência artificial poderá desempenhar no auxílio de processos mais eficazes e inclusivos.

Palavras-Chave: inteligência artificial, processos de recrutamento, recrutamento inclusivo, transtorno do espectro de autismo, inclusão, preconceitos inconscientes

Abstract

For people with autism spectrum disorder, access to the employment market remains limited, largely due to the difficulty in establishing inclusive recruitment practices tailored to their needs. Inclusive recruitment emerges as a crucial strategy capable of promoting diversity and the potential of this group of candidates in organizations, as well as overcoming barriers to employment. At the same time, technological advances, such as artificial intelligence offer new opportunities for transformation in the recruitment processes. This tool has been proven capable of significantly impacting the recruiter´s performance, by optimizing administrative processes, such as CV screening. However, its effectiveness depends on programming and the criteria used. It can be beneficial for inclusive recruitment, but if data with unconscious biases is entered, it can be harmful.

This research aims to analyze how artificial intelligence can assist in the inclusive recruitment of people with autism, as well as to understand its benefits and limitations in this context. To this end, a qualitative methodology was adopted, based on semi-structured interviews with seven professionals linked to the recruitment area.

It was observed that, although the candidates' organizations are at different stages of using artificial intelligence in conventional and inclusive recruitment, the topic is beginning to grow. Thus, this tool is seen as an asset for this type of the recruitment, especially for candidates who have greater interaction and/or linguistic difficulties, as it can minimize the barriers associated with traditional interviews. However, it was found that it can perpetuate prejudices, since its models are developed by humans and the data they enter, which may reflect their biases. In addition, applying differentiated processes may raise questions of fairness in recruitment processes.

This research contributes to raising awareness among recruiters on the importance of including people with autism in the employment market, demonstrating the role that artificial intelligence can play in supporting more effective and inclusive processes.

Keywords: artificial intelligence, recruitment processes, inclusive recruitment, autism spectrum disorder, inclusion, unconscious biases.

Índice de Conteúdo

Agradecimentos ..... **i**

Resumo ..... **ii**

Abstract ..... **iii**

Índice de Conteúdo ..... **iv**

Índice de Tabelas ..... **vi**

Índice de Figuras ..... **vi**

Lista de Abreviaturas ..... **vi**

1. Introdução **1**

1.1. Pertinência do Tema 2

1.2. Estrutura da Dissertação 3

2. Enquadramento Teórico **4**

2.1. Transtorno do Espectro de Autismo 4

2.2. Processos de Recrutamento 6

2.3. Recrutamento Inclusivo 7

2.3.1. Recrutamento Inclusivo em Portugal 9

2.3.2. Recrutamento Inclusivo de Indivíduos com TEA 14

2.4. Inteligência Artificial 16

2.4.1. Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento 18

2.4.2. Inteligência Artificial no Recrutamento Inclusivo 21

3. **Metodologia** **25**

3.1. Objetivo da Investigação 25

3.2. Tipo de Investigação 25

3.3. Técnica de Recolha de Dados 26

3.4. Amostra 27

3.5. Procedimento 28

4. Análise dos Resultados **30**

4.1. Experiência de Recrutamento 30

4.2. Processos de Recrutamento 30

4.3. Eficácia dos Processos de Recrutamento 33

4.4. Práticas Inclusivas nos Processos de Recrutamento 35
4.5. Enquadramento Legal 37
4.6. Inclusão de Trabalhadores com Incapacidade 40
4.7. Autodeclaração 41
4.8. Experiência de Recrutamento a Candidatos com TEA 44
4.9. Adaptação no Recrutamento de Candidatos com TEA 45
4.10. Dificuldades no Processos de Recrutamento para Candidatos com TEA 47
4.11. Utilização e Resistência do Uso da IA nos Processos de Recrutamento 49
4.12. Vantagens e Desvantagens da Utilização da IA no RI 52
4.13. Impacto da IA na Experiência do Candidato 54
4.14. Complementaridade entre IA e Intervenção Humana no Recrutamento 56
5. Discussão 58
6. Conclusões 61
6.1. Relevância e contributos desta investigação 62
6.2. Limitações 63
6.3. Sugestões para investigações futuras 63
7. Referências Bibliográficas 65
8. Diplomas Legais 72
9. Anexos 73
Anexo 1 - Critérios de diagnóstico de TEA 73
Anexo 2 - Cinco pilares da abordagem Specialisterne 73
Anexo 3 - Guião de Entrevista 73

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos participantes 29

Tabela 2 – Conhecimento dos recrutadores sobre trabalhadores com incapacidade na sua organização 41

Índice de Figuras

Figura 1 – Níveis de Inteligência Artificial 17

Lista de Abreviaturas

AI - Autismo Infantil

ACT - Autoridade para as Condições de Trabalho

AGI - Artificial General Intelligence

ANI - Artificial Narrow Intelligence

ASI - Artificial Super Intelligence

CRP - Constituição da República Portuguesa

CT- Código do Trabalho

DEIB - Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença

DL - Deep Learning

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IA - Inteligência Artificial

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

IGS - Institution for a Global Society

ML - Machine Learning (ML)

TEA - Transtorno do Espectro de Autismo

RH - Recursos Humanos

RI - Recrutamento Inclusivo

RPA - Robotic Process Automation

1. Introdução

O transtorno do espectro de autismo (TEA) consiste numa perturbação neurodesenvolvimental que persiste ao longo da vida do indivíduo, afetando áreas cognitivas, emocionais, linguísticas, sociais e relacionais (Roux et al., 2015). A evidência clínica revela que o TEA é geralmente acompanhado por outras dificuldades como o atraso motor e de desenvolvimento (Lord et al., 2018). Roux et al. (2015) afirmam que esta condição se encontra marcada pela sua grande heterogeneidade, uma vez que a expressão de características, os pontos fortes e limitações e a própria gravidade da perturbação diferem entre os indivíduos com este espectro. Assim, não existem duas pessoas no espectro com o mesmo perfil, sendo que as necessidades de apoio e o serviço variam continuamente à medida que os indivíduos crescem.

De acordo com Roush (2009), o setor de recursos humanos (RH) precisa de assegurar que trabalhadores com incapacidade são inseridos em ambientes laborais sustentáveis e que recebem apoio contínuo por meio de programas de desenvolvimento ao longo da sua carreira profissional. Segundo Bengisu e Balta (2011), as práticas sustentáveis devem ter início no processo de recrutamento e seleção, garantindo a segurança e saúde dos colaboradores.

Em 2018, no panorama do recrutamento, a adoção da inteligência artificial (IA), surge como uma das principais tendências adotadas entre os profissionais da área (Upadhyay & Khandelwal, 2018). De acordo com os autores, recrutar os melhores talentos e gerir a diversidade no trabalho é um grande desafio e, perante este cenário, a IA aparece como uma nova era capaz de ajudar os recrutadores a enfrentarem estas adversidades. Conhecida como um novo suporte no setor de RH, esta tecnologia permite processar grandes volumes de dados para identificar o candidato mais adequado, analisar a informação proveniente das redes sociais com o objetivo de avaliar os valores, crenças e atitudes do candidato e, ainda, recolher "pistas" sobre os traços de personalidade e adequação à função para além dos currículos (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Nesse sentido, os autores afirmam que, o uso da IA ao longo do processo de recrutamento pode ser uma mais-valia para os indivíduos com TEA, na medida em que se apresenta como potencial tecnologia capaz de executar uma triagem curricular imparcial, atribuindo igual peso a todos os candidatos.

Com o aparecimento de novos modelos de negócios baseados na IA, as organizações enfrentam desafios crescentes desde as regulamentações até à gestão de RH (Sima et al., 2020), tornando-se pertinente analisar o seu uso no recrutamento inclusivo (RI), estratégia

proativa que procura minimizar os estereótipos associados tanto a determinadas profissões, como a grupos minoritários (Wieslander, 2018). Desse modo, o modelo conceptual proposto apresenta duas questões de investigação: Como é que a inteligência artificial pode auxiliar o recrutamento inclusivo de pessoas com transtorno do espectro de autismo? e Quais são as implicações positivas e limitações da aplicação da inteligência artificial nesse contexto? O objetivo principal passa por analisar essas questões para compreender como é que a IA pode contribuir para facilitar e minimizar os estereótipos associados ao recrutamento e contratação de pessoas com TEA.

1.1. Pertinência do Tema

A diversidade nas organizações, quando gerida adequadamente, pode revelar benefícios significativos, como a capacidade de atrair e reter talento, melhorar a reputação empresarial e fomentar a inovação (Ayega & Muathe, 2018). Assim, promover a diversidade visa não só o cumprimento legal, mas também ganhos lucrativos, satisfação do cliente e imagem corporativa (Sukalova & Ceniga, 2020). Nesse sentido, a diversidade, quando bem gerida, é uma oportunidade para enriquecer o ambiente organizacional e melhorar os resultados económicos, mas, simultaneamente, pode gerar conflitos, enfraquecer a coesão da equipa e impactar negativamente a produtividade. Assim, é um conceito que só apresenta benefícios quando incorporado num ambiente inclusivo.

Meacham et al. (2017) afirmam que a inclusão deve conter todas as fases do ciclo do colaborador, desde o recrutamento e seleção até ao término do vínculo contratual. Assim, a inclusão de indivíduos com incapacidade no mercado laboral tem sido promovida em diversos países por via de políticas de legislação, quotas de contratação para empresas de média e grande dimensão e programas de suporte e formação de colaboradores. Muitas destas políticas dependem do conhecimento e apoio dos profissionais de RH. Ignorar os princípios da diversidade pode originar riscos para a segurança no trabalho e prejudicar a reputação das organizações, desincentivando potenciais clientes e parceiros (Sukalova & Ceniga, 2020).

Diante desse cenário, a motivação inerente à escolha do tema prende-se com diversos fatores. Do ponto de vista organizacional, decorre do facto de que diversas organizações ainda não se encontram preparadas para executar um recrutamento adequado e personalizado para este grupo e de se encontrarem numa fase inicial ou por iniciar da utilização de IA. Além disso, considerando que se trata ainda de uma temática recente, a

literatura sobre a aplicação da IA, especialmente, no RI é limitada, mas já existem alguns contributos empresariais. Esta escassez de literatura reforça a pertinência da presente investigação. Do ponto de vista pessoal, a importância da temática está relacionada com a experiência profissional, uma vez que no decorrer do estágio extracurricular, uma das responsabilidades passou pela participação em eventos e formações voltadas ao RI, com o objetivo de compreender as melhores práticas para conduzir o processo seletivo. A escolha de pessoas com TEA para este estudo baseia-se em trabalhos académicos previamente realizados sobre esse grupo e no conhecimento de familiares diagnosticados com essa condição.

1.2. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação apresenta-se principalmente estruturada em 6 capítulos, iniciando-se com a introdução. Este capítulo inicial contempla um breve enquadramento do tema, a definição dos objetivos, a relevância e a motivação da realização da investigação, bem como uma síntese da sua estrutura.

O segundo capítulo dedica-se à revisão de literatura relacionada com o tema em estudo, onde são explorados os conceitos teóricos fundamentais para o desenvolvimento e compreensão desta investigação. Para além de uma contextualização acerca do RI e TEA, é ainda evidenciado o tema da IA e alguns resultados da sua utilização em contexto de RI.

A metodologia encontra-se descrita no terceiro capítulo, onde se explicita o objetivo e natureza da investigação, a técnica de recolha de dados utilizada, a caracterização da amostra e os procedimentos da investigação. Os capítulos seguintes, por consequência, dedicam-se à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

Por fim, o sexto capítulo destina-se às conclusões obtidas com a investigação, integrando igualmente as considerações relevantes da investigação, nomeadamente os seus contributos, as limitações identificadas e sugestões de pesquisas futuras.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Transtorno do Espectro de Autismo

Segundo Joon et al. (2021), a deficiência de desenvolvimento refere-se a uma condição grave e crónica que afeta o indivíduo fisicamente e/ou mentalmente. Tal condição pode manifestar-se durante o período de desenvolvimento, sendo provável que se prolongue intemporalmente, resultando, assim, em fraquezas substanciais no funcionamento ocupacional, social e quotidiano. Nesse sentido, os autores afirmam que os transtornos de desenvolvimento englobam, como por exemplo, défice de atenção, autismo e distúrbio de Asperger.

De acordo com a American Psychiatric Association (2013), o autismo tem gerado grande interesse na comunidade científica, na medida em que é uma condição que perdura ao longo da vida e, até ao momento, a sua cura não é conhecida. Nos últimos 50 anos, o TEA deixou de ser considerado uma condição rara e estritamente definida com o seu início na infância, para uma perturbação vitalícia, reconhecida como comum e heterogénea (Lord et al., 2018), podendo o espectro variar de muito ligeiro a grave (Lai et al., 2020).

Os transtornos que integram o espectro de autismo correspondem aos impedimentos graves e crónicos em três áreas cruciais, social, comunicação, verbal e não verbal, e interesses. Entre essas condições destacam-se o Autismo Infantil (AI), retratado por Kanner em 1943, e a Síndrome de Asperger, explicado por Asperger em 1944 (Tamanaha et al., 2008). O AI, inicialmente apelidado de Distúrbio Autístico do Contacto Afetivo, caracteriza-se pelo isolamento social externo, dificuldade na comunicação funcional e comportamentos ritualísticos (Kanner, 1943). Por outro lado, Asperger (1944) sugeriu no seu estudo a definição de um distúrbio denominado de Psicopatia Autística, marcada por défices de interação social, descoordenação motora e incidência somente no género masculino. Apesar das descrições de Kanner terem sido amplamente aceites pela comunidade científica, a sua abordagem do AI salientou a existência de uma distorção do modelo familiar, o que consequentemente altera o desenvolvimento psico-afetivo e não excluiu a possibilidade de algum fator biológico existente no indivíduo causar mudanças comportamentais (Tamanaha et al., 2008). A aproximação diagnóstica entre esses dois quadros levou à proposta do termo Síndrome de Asperger em substituição de Psicopatia Autística e à sua inclusão no espectro de autismo, com descrição de diferenças específicas na comunicação, socialização e imaginação (Tamanaha et al., 2008).

De acordo com American Psychiatric Association (2013), o TEA caracteriza-se por limitações persistentes na comunicação e interação social, incluindo dificuldade na reciprocidade de interação, comunicação e estabelecimento e preservação de relacionamentos. Segundo Lai et al. (2020), na perspetiva clínica, o diagnóstico é elaborado com base na intensidade das características autistas e na extensão que causam ao impedirem o funcionamento adaptativo. Nesse sentido, o TEA é detalhado por meio de especificadores que possibilitam individualizar o diagnóstico, como a presença ou ausência de linguagem estruturada e condições genéticas conhecidas. Tais especificadores permitem uma descrição clínica mais precisa, permitindo adequações ao diagnóstico**.** Isso significa que dois indivíduos com o mesmo nível de traços autistas ou com os mesmos biomarcadores subjacentes podem ter necessidades diferentes. Para o diagnóstico adequado do TEA, foram estabelecidos critérios observáveis no Anexo 1 (American Psychiatric Association, 2013). No que diz respeito à Comunicação e Interação Social, os indivíduos com TEA frequentemente revelam dificuldades em áreas como reciprocidade emocional e comunicação. Os défices no comportamento referem-se à presença de padrões comportamentais repetitivos ou restritos, como movimentos motores estereotipados e resistência à mudança. Além disso, um dos critérios indica a existência de um início precoce dos sintomas, que devem estar presentes desde o período inicial do desenvolvimento. Para que este diagnóstico seja considerado, os sintomas devem causar prejuízos significativos em áreas de interação social e desempenho ocupacional, prejudicando a adaptação ao meio ambiente.

Nesse sentido, importa mencionar que o TEA apresenta diferentes níveis de gravidade, que variam de acordo com o impacto dos sintomas na comunicação social e nos padrões comportamentais repetitivos e restritos (American Psychiatric Association, 2013). Tais níveis ajudam na avaliação das necessidades de suporte dos indivíduos. No nível 3, identificado como "*Requiring very substantial support*", as limitações na comunicação verbal e não verbal comprometem gravemente o funcionamento quotidiano. Assim, existe uma interação social mínima, com respostas curtas e limitadas a iniciativas de terceiros. Em termos comportamentais, observa-se uma rigidez extrema, com crescente dificuldade em lidar com mudanças ou realizar diversas atividades. Por outro lado, no nível 2, "*Requiring substantial support*", existem problemas severos na comunicação, mesmo com suporte. A iniciação de interação social é limitada, bem como as respostas, pelo que a relação comportamental constata a dificuldade em lidar com mudanças e a rigidez interfere de forma percetível no dia-a-dia, embora com menos intensidade que no nível 3. Por fim, no nível 1, "*Requiring*

support", os défices na comunicação tornam-se evidentes na ausência de apoio. Logo, existe dificuldade em iniciar interações sociais, oferecendo respostas incomuns e pouco eficazes. Comportamentalmente, a rigidez provoca interferências no funcionamento. Estes níveis permitem perceber a variabilidade dentro do TEA.

2.2. Processos de Recrutamento

A prática da gestão de recursos humanos (GRH) é um processo complexo e estratégico constituído por várias etapas essenciais para o sucesso da organização. Entre as suas principais fases, destacam-se o recrutamento e seleção. O recrutamento e seleção são áreas centrais da GRH, responsáveis por recrutar e selecionar os candidatos mais indicados para as vagas disponíveis da organização, tendo em atenção as competências técnicas e comportamentais (Quintela & Silva, 2016). Todavia, é de ressaltar que recrutar e selecionar são processos que requerem práticas distintas.

Segundo Muduli e Trivedi (2020), o processo de recrutamento inicia-se com a sensibilização de vagas para os potenciais candidatos, através de diversos métodos de recrutamento como, anúncios e publicações nas redes sociais, como o LinkedIn. Tais métodos funcionam como um meio de comunicação para que os recrutadores possam fornecer informações relevantes sobre a vaga aos potenciais candidatos, o que poderá estimular as suas candidaturas. Nesse sentido, o recrutamento pode ser interno ou externo. Enquanto no recrutamento interno, a organização utiliza os próprios colaboradores, através da promoção ou transferência, para preencher a vaga em questão, no externo há uma procura por talentos fora da organização, seja entre desempregados, membros de outras organizações e indivíduos à procura do seu primeiro emprego (Rego et al., 2015).

Todavia, a organização, de forma direta ou por meio de terceiros, precisa de selecionar os candidatos que melhor se alinham às suas necessidades, bem como demonstram maior potencial para alcançar um elevado nível de desempenho caso sejam selecionados (Rego et al., 2015). Assim, o recrutamento é o processo que permite a atração de candidatos, com o objetivo de "alimentar" o processo de seleção (Chiavenato, 2014). Segundo o autor, o processo de seleção funciona como uma espécie de filtragem de candidatos que apresentam as características necessárias para a vaga em questão. Desse modo, este processo procura selecionar a pessoa certa para o lugar certo através, habitualmente, das seguintes fases, triagem curricular, entrevistas, testes e decisão final (Bilhim, 2009). De acordo com o autor, a triagem inicia-se com a análise de currículo, pelo que em caso de interesse avança para a

entrevista que, por sua vez, tem como objetivo clarificar e aprofundar os pontos do currículo, e detalhar as informações sobre a organização, o posto de trabalho e o vencimento e benefícios sociais. Para algumas funções, são aplicados testes, como por exemplo de capacidade, que procuram medir as capacidades dos candidatos.

O processo de recrutamento é muitas vezes considerado como a primeira barreira enfrentada por pessoas com deficiência, devido à presença de estigmas e práticas discriminatórias (Gröschl, 2007; Shier et al., 2009). Evidências apontam que gestores frequentemente estereotipam estes trabalhadores, como tendo menor produtividade e capacidade para desempenhar funções (Jones & Schmidt, 2004). No entanto, o apoio organizacional tem demonstrado potencial para mitigar tais perceções (Snyder et al., 2010). Neste sentido, a próxima secção abordará o RI, explorando práticas e estratégias que podem promover a equidade no acesso ao emprego para pessoas com deficiência, tal como está a ser implementado em Portugal.

2.3. Recrutamento Inclusivo

O setor de RH tem em si a responsabilidade de assegurar aos trabalhadores com incapacidade a alocação em funções sustentáveis e apoio ao longo da sua jornada profissional por via de programas de desenvolvimento adequados (Roush, 2009). Todavia, estudos indicam que os empregadores falham frequentemente em desenvolver práticas e políticas abrangentes que permitam aos supervisores e colegas dedicarem mais tempo e esforço no auxílio aos colaboradores com deficiência (Lysaght et al., 2012).

Trabalhadores e candidatos com deficiência constantemente identificam atitudes discriminatórias de empregadores e preconceitos no meio laboral como entraves significativos para a obtenção e retenção de emprego (Kaye et al., 2011). Nesse sentido, os autores argumentam que a GRH e os comportamentos dos gestores de RH são elementos fulcrais para ampliar as taxas de emprego dos indivíduos com incapacidades.

A crescente atenção ao tema da inclusão de indivíduos neuro atípicos, aqueles cujas capacidades cognitivas, como o humor e a sociabilidade, diferem do padrão típico da maioria da população (Janicki et al., 2022), no mercado laboral não é inusitado. Pesquisas recentes revelam uma prevalência de neuroatipicidade entre 15% a 20% da sociedade (Doyle, 2020) e, para as organizações, a estimativa é de que aproximadamente 1 em cada 10 candidatos e colaboradores apresentam traços neuroatípicos (Chartered Institute of Personnel and Development, 2018), o que representa desafios significativos para a GRH.

Els et. al (2018) afirmavam que, no passado, as práticas de RH eram frequentemente focadas na identificação e correção de fraquezas ou défices, enquanto a abordagem psicológica positiva fundamenta a relevância do reconhecimento dos pontos fortes individuais. Tal mudança de perspetiva oferece uma plataforma eficaz para combater estereótipos, estigmas e exclusão, promovendo, assim, a diversidade no trabalho (Cherewick & Matergia, 2024). Perante esse cenário, Volpone et al. (2022) destacam que para melhorar a diversidade, a inclusão e o clima ético através de modificações nos processos de recrutamento, é fundamental concentrarem-se nos pontos fortes dos candidatos, em vez de aplicarem uma filosofia eliminatória que, muitas vezes, utiliza métodos irrelevantes para a avaliação da adequação do colaborador ao posto de trabalho.

Os métodos de seleção convencionais, como avaliações baseadas em comunicação verbal, não são as ideais para serem aplicadas aos indivíduos neurodivergentes, pois pode perpetuar estigmas em relação a este grupo, prejudicando a avaliação justa e equitativa (Carrero et al., 2019). Para além disso, de acordo com Waisman-Nitzan et al. (2019), as atitudes dos gestores representam uma barreira potencial para o emprego destas pessoas. Porém, estes observam que todos os colaboradores apresentam necessidades especiais, pelo que fazer ajustes no local de trabalho ou na execução do mesmo não é exclusivo a pessoas com deficiência.

Para que os candidatos se sintam confortáveis em autodeclarar a sua deficiência, é crucial que tenham confiança de que a sua condição não impactará negativamente a sua oportunidade ou tratamento dentro da organização (Stone & Williams, 1997). Apesar dessas iniciativas, de acordo com Fujimoto et al. (2013), a discriminação ainda permanece como uma barreira. Segundo Gröschl (2007), para indivíduos com deficiência que se olham e são observados como limitados nas suas competências estéticas e autoapresentação devido à sua patologia, podem sentir que a aparência física como critério de seleção é uma barreira. Além disso, o autor ainda salienta um outro desafio associado à perceção de que a adaptação razoável ao meio laboral implica elevados custos, sendo este um argumento utilizado para justificar a exclusão destes candidatos.

Assim, o RI é uma abordagem estratégica que visa eliminar barreiras e, simultaneamente, promover a diversidade nos processos de recrutamento e seleção. Como indica Paes (2024), tal modelo de contratação procura assegurar oportunidades justas e equitativas para todos os candidatos, independentemente de fatores como deficiência e género. Em oposição aos

métodos tradicionais de recrutamento, o RI coloca a inclusividade e diversidade como pilares centrais. Para que essa meta seja alcançada, é essencial adotar práticas que tornem o processo de recrutamento mais acessível e imparcial, como por exemplo, descritivos de vagas inclusivos e formação dos recrutadores, permitindo, assim, minimizar vieses inconscientes e promover uma avaliação mais equitativa (Paes, 2024). Desse modo, o autor reforça que o RI não se limita ao cumprimento de quotas estabelecidas pela lei, mas trata-se de um esforço das organizações para valorizar as diferenças e assegurar igualdade de oportunidades, promovendo assim um impacto positivo no seu meio interno e na sociedade.

2.3.1. Recrutamento Inclusivo em Portugal

A inclusão de indivíduos com deficiência, bem como a promoção dos seus direitos fundamentais têm sido uma prioridade crucial nas políticas públicas em Portugal. No decorrer dos anos, o estado português tem vindo a desenvolver e a reforçar mecanismos legislativos que assegurem a igualdade de oportunidades no acesso e permanência no mercado de trabalho.

A igualdade perante a lei constitui um princípio fundamental consagrado na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, que, no seu artigo 21.º, proíbe qualquer forma de discriminação. Canotilho e Marques (2024) comentam que a visão europeia face a este princípio está ancorada numa abordagem que tende a retratar as questões da igualdade e da não discriminação como problemas de reconhecimento, deixando para trás os problemas da redistribuição e da representação. Desse modo, para as autoras, este princípio assume-se como um valor absoluto, uma técnica jurídica relativa e um direito tanto objetivo, como subjetivo.

A diversidade, enquanto valor crucial nas organizações e na sociedade, está intrinsecamente relacionada com a criação de um ambiente inclusivo, no qual se reconhecem e valorizam as diferenças individuais. Compreender, valorizar e gerir eficazmente estas diferenças pode contribuir para uma participação mais justa e equitativa, capaz de conduzir ao sucesso individual, da equipa e da organização (British Council Portugal, s.d.). Neste contexto, a legislação relativa à não discriminação desempenha um papel importante ao garantir a todos os indivíduos uma possibilidade equitativa e justa de acesso às oportunidades disponíveis. Isso significa que os indivíduos, em situações comparáveis, não devem ser tratados de forma menos favorável com base nas características pessoais (European Union, s.d.). Todavia, a discriminação ainda é um ato que persiste e a sua definição é complexa, uma

vez que nem toda a distinção entre pessoas ou grupos representa, necessariamente, uma prática discriminatória (Schwab, 2009). Nesse sentido, a Constituição da República Portuguesa (CRP), no seu artigo 18.º estabelece que as liberdades, os direitos e as garantias são consagrados diretamente e vinculados tanto às entidades públicas, como privadas. Para além disso, o artigo 23.º do Código do Trabalho (CT)[1] reforça que a discriminação pode ser direta, sempre que, em função de um fator discriminatório, o indivíduo seja sujeito a tratamento menos favorável do que aquele que é, tenha sido ou venha a ser dado a outro indivíduo em situações comparáveis; ou indireta, sempre que uma disposição, critério ou prática aparentemente neutra seja suscetível de colocar o indivíduo numa posição de desvantagem face a outros, por motivo de um fator discriminatório.

A diversidade, outrora percecionada como uma potencial ameaça à coesão organizacional, passou a ser reconhecida como um recurso estratégico de elevado valor (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2010). É neste paradigma de valorização da diversidade que emergem políticas de ação afirmativa, frequentemente referidas como discriminação positiva. De acordo com o artigo 27.º do CT[2], não é considerada discriminação a norma legislativa temporária que favoreça um determinado grupo desfavorecido face a algum fator discriminatório, com a finalidade de garantir as condições de igualdade e os direitos previstos na lei. Nesse sentido, é pertinente analisar a evolução da lei portuguesa no que toca às medidas destinadas a reforçar a integração destes indivíduos no mercado de trabalho.

O Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro[3], foi um passo significativo na construção de um mercado de trabalho mais inclusivo, reforçando o compromisso do Estado na valorização das competências das pessoas com deficiência e na sua participação na sociedade. Este diploma, que estabeleceu um sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência aplicável no acesso à função pública, surge num contexto de obrigação constitucional português de garantir a prevenção, tratamento, reabilitação e integração dos cidadãos com deficiência, conforme previsto no artigo 71.º da CRP. Desse modo, foram identificadas medidas de apoio e incentivos tanto para os trabalhadores, como para os serviços e organismos central e local e institutos públicos com natureza de serviços personalizados do Estado ou de fundos públicos. Para efeitos deste diploma, apenas se

[1] Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). Diário da República, 1.ª série, n.º 30. art. 23.º.
[2] Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). Diário da República, 1.ª série, n.º 30, art. 27.º.
[3] Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro - Estabelece o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade funcional igual ou superior a 60%, em todos os serviços e organismos da administração central, regional autónoma e local

consideram pessoas com deficiência aquelas que, mesmo com limitações funcionais, possam exercer a atividade à qual se candidataram, desde que essas limitações sejam superáveis mediante a adaptação do posto de trabalho ou recurso de ajudas técnicas. Assim, este diploma constitui uma medida legislativa de grande relevância no combate à exclusão social e na promoção da igualdade de oportunidades no setor público

A Lei n.º 38/2004, de 18 de agosto[4], por sua vez, estabeleceu as bases gerais do regime jurídico da prevenção, habilitação, reabilitação e participação das pessoas com deficiência, consolidando os princípios fundamentais para a promoção da igualdade e inclusão social em Portugal. Este diploma define a deficiência como uma interação entre limitações funcionais e barreiras sociais, e orienta-se por princípios como a não discriminação, igualdade de oportunidades, autonomia, participação e responsabilidade pública. Consequentemente, a Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto[5], veio a complementar e reforçar esta lei.

Apesar de ambas as leis terem como finalidade a promoção da igualdade e a inclusão deste grupo-alvo, existem diferenças entre elas, nomeadamente, na perspetiva e na abordagem adotada para garantir esses direitos. Enquanto a Lei n.º 38/2004 define um regime geral de proteção e inclusão das pessoas com deficiência, nas áreas como saúde, educação, acessibilidade e trabalho, a Lei n.º 46/2006 foca-se na eliminação da discriminação, garantindo que as pessoas com deficiência não são impedidas de exercer os seus direitos em qualquer contexto, sobretudo no acesso ao emprego e às condições laborais. Outra diferença notória é que, enquanto a Lei n.º 38/2004 estipulou um conjunto de medidas de apoio, ação positiva e promoção da inclusão, a Lei n.º 46/2006 introduziu um mecanismo sancionatório. O seu artigo 10.º prevê sanções e penalizações para as entidades que pratiquem atos discriminatórios contra pessoas com deficiência, incluindo multas e outras penalizações. Tal medida garante um reforço na aplicação dos direitos, tornando a legislação mais eficaz na sua execução.

O Decreto-Lei n.º 290/2009, de 12 de outubro[6], criou o Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiências e Incapacidades, simbolizando um progresso

[4] Lei n.º 38/2004, de 18 de agosto - Define as bases gerais do regime jurídico da prevenção, habilitação, reabilitação e participação da pessoa com deficiência

[5] Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto - Proíbe e pune a discriminação em razão da deficiência e da existência de risco agravado de saúde

[6] Decreto-Lei n.º 290/2009, de 12 de outubro - Aprova o regime jurídico de concessão de apoio técnico e financeiro para o desenvolvimento das políticas de emprego e de apoio à qualificação das pessoas com deficiência e incapacidades e o regime de concessão de apoio técnico e financeiro aos centros de reabilitação

significativo na política pública portuguesa de inclusão no mercado de trabalho. Este diploma pretende assegurar o acesso, a manutenção e a progressão no mercado de trabalho para este grupo, através de medidas específicas, integradas e articuladas com os serviços públicos de emprego e formação.

Comparado com a Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto, o Decreto-Lei n.º 290/2009 adota um mecanismo mais ativo, ao criar um conjunto de medidas de apoio à qualificação e à integração profissional deste grupo-alvo. Assim, enquanto a Lei n.º 46/2006 define e combate atos discriminatórios, o Decreto-Lei n.º 290/2009 estrutura políticas de inclusão laboral, impondo obrigações às entidades empregadoras. Em termos de impacto, o Decreto-Lei n.º 290/2009 representa um avanço significativo, na medida em que transforma o direito ao trabalho das pessoas com deficiência de um princípio abstrato em uma obrigação concreta para os empregadores. *A posteriori*, foi publicado o Decreto-Lei n.º 108/2015, de 17 de junho[7], que procedeu à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 290/2009, de 12 de outubro. O objetivo passou pela criação da Marca Entidade Empregadora Inclusiva, reforçando os apoios à qualificação, aos centros de recursos e ao emprego apoiado, bem como ajustando algumas matérias em função da implementação do Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiência e Incapacidade.

A Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro[8], estabelece um sistema de quotas de emprego para pessoas com incapacidade, procurando promover a sua inclusão no mercado laboral. Esta legislação obriga as empresas do setor público e privado a contratar trabalhadores que apresentem um grau de incapacidade igual ou superior a 60%, desde que possam desempenhar as funções requeridas, com ou sem adaptações no posto de trabalho. Nesse sentido, para comprovar a sua elegibilidade, é crucial apresentar um atestado médico de incapacidade multiúso ou um documento equiparado emitido por instituições autorizadas.

A aplicação da lei em questão é obrigatória para médias empresas constituídas entre 75 e 249 colaboradores, com uma quota mínima de 1% dos funcionários com deficiência, e grandes empresas, com 250 ou mais trabalhadores, que deverão atingir os 2%. A

profissional de gestão participada, às entidades de reabilitação, bem como a credenciação de centros de recursos do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P., e a criação do Fórum para a Integração Profissional

[7] Decreto-Lei n.º 108/2015, de 17 de junho - Procede à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 290/2009, de 12 de outubro, criando a Marca Entidade Empregadora Inclusiva, reforçando os apoios à qualificação, aos centros de recursos e ao emprego apoiado, bem como ajustando algumas matérias em função da implementação do Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiência e Incapacidade

[8] Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro - Sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%

determinação da dimensão das organizações e o cálculo da quota consistem na média de trabalhadores do ano civil anterior (Instituto do Emprego e Formação Profissional [IEFP], 2020). Para entidades empregadoras com mais de 100 colaboradores, o cumprimento da quota passou a ser obrigatório a partir do dia 1 de fevereiro de 2023, enquanto aquelas com 75 a 100 colaboradores tiveram até ao dia 1 de fevereiro de 2024 para se adaptarem. Durante o período de transição é exigido que, pelo menos, 1% das contratações anuais sejam destinadas a indivíduos com deficiência (IEFP, 2020).

De modo a auxiliar o cumprimento da legislação, o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) disponibiliza suporte técnico às entidades empregadores, inclusive na adaptação do local de trabalho e na integração socio-laboral. As organizações podem selecionar candidatos por via de ofertas de emprego divulgadas no IEFP. Em adição, os processos seletivos devem ser ajustados às capacidades de comunicação e expressão destes candidatos, com o apoio técnico oferecido pelo Instituo Nacional para a Reabilitação, caso seja solicitado (IEFP, 2020). Por último, a lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro, prevê de igual modo exceções para casos em que a aplicação da respetiva quota seja comprovadamente inviável, mediante análise da Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) (IEFP, 2020). A lei diz que podem ainda ser excecionadas do cumprimento da percentagem prevista nos números 1 e 2 do artigo 5.º as entidades empregadoras que façam prova, junto da ACT, nomeadamente através de declaração emitida pelo IEFP, I.P., que ateste a não existência, em número suficiente, de candidatos com deficiência, inscritos nos serviços de emprego, que reúnem os requisitos necessários para preencher os postos de trabalho das ofertas de emprego apresentadas no ano anterior. Isto quer dizer que a entidade empregadora pode fazer a prova de uma outra forma, através, de por exemplo, do registo de processos de recrutamento que têm de guardar durante 5 anos, de acordo com o artigo 32.º do CT[9]. Desse forma, a legislação procura promover a inclusão no mercado laboral e simultaneamente oferece flexibilidade para lidar com as limitações existentes nas entidades empregadores (IEFP, 2020).

Em suma, a defesa dos direitos das pessoas com deficiência no acesso ao mercado de trabalho tem evoluído ao longo dos anos, desde o Decreto-Lei n.º 29/2001, que criou o regime de emprego apoiado, até à Lei n.º 4/2019, que reforçou as quotas obrigatórias. Nesse sentido, na próxima subsecção será explorado o recrutamento de indivíduos com TEA,

[9] Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). Diário da República, 1.ª série, n.º 30. art. 32.º.

analisando as oportunidades e desafios para uma integração mais equitativa no mercado laboral.

2.3.2. Recrutamento Inclusivo de Indivíduos com TEA

Segundo os Centros de Controlo e Prevenção de Doenças, a incidência do TEA nos Estados Unidos é de 1 em 42 entre os rapazes e 1 em 189 entre as raparigas. Muitos destes indivíduos possuem capacidades acima da média, especialmente em reconhecimento de padrões, memória e raciocínio matemático. Porém, enfrentam desafios em enquadrar-se nos perfis tradicionalmente procurados pelos empregadores (Austin & Pisano, 2017). Englobar este grupo no trabalho não só permite o alinhamento dos princípios da GRH, como reforça a sua dimensão socialmente responsável (Campos-García et al., 2024).

Embora enfrentem adversidades circunstanciais no mercado laboral, indivíduos com TEA, regularmente, oferecem atributos únicos, como elevado nível de humor e curiosidade, que podem ser altamente valorizados pelas organizações (Whelpley et al., 2021; Cherewick & Matergia, 2024). Tal potencial é ainda mais evidente quando as organizações adotam uma abordagem com base nos pontos fortes do TEA no meio laboral. Contudo, a falta de compreensão e apoio apropriado no trabalho pode resultar no aumento da taxa de subemprego destes trabalhadores (Rollnik-Sadowska & Grabińska, 2024). Segundo Van Den Bosch et al. (2019), na ausência de um ambiente organizacional inclusivo, indivíduos com TEA podem ocultar os seus traços no decorrer do processo de recrutamento e até após a sua contratação, levando à rotatividade precoce e à subutilização dos seus pontos fortes.

Hendricks (2010) investigou a empregabilidade de indivíduos com TEA, abordando aspetos como os benefícios laborais, os desafios e as opções de apoio disponíveis. A sua pesquisa verificou, de forma clara, que os resultados referentes ao acesso ao emprego para este grupo são desanimadores. A maioria encontra-se desempregada e, entre os que conseguem ingressar no mercado laboral, o subemprego é uma realidade recorrente. Assim, o aumento da prevalência das perturbações do espectro de autismo interligado às suas particularidades, evidencia a necessidade de apoio dos serviços especializados que promovam a inclusão destes indivíduos.

Adicionalmente, cresce a necessidade de investigar o autismo no ambiente laboral sob a perspectiva organizacional, tendo em consideração o aumento de número de empregadores que enfrentam dificuldades em recrutar e reter estes talentos (Vogus & Taylor, 2018). As organizações necessitam de suporte para superar as barreiras existentes para os indivíduos

com TEA, como dificuldades sociais com colegas de trabalho (Lorenz et al., 2016). Austin & Pisano (2017), afirmam que, face às suas particularidades, as pessoas neurodivergentes precisam de ajustes no seu local de trabalho, tais como a disponibilização de auscultadores para minimizar a sobrecarga auditiva, permitindo-lhes otimizar as suas competências. Embora possam evidenciar comportamentos atípicos, as adaptações necessárias são geralmente viáveis e os benefícios podem ser substanciais. Assim, para capitalizar estes talentos, as organizações devem reformular as suas práticas de RH, adotando uma perspetiva mais abrangente. Empresas como a SAP já reformularam os seus processos de RH para atrair talento neurodiverso (Austin & Pisano, 2017). Apesar destes programas ainda se encontrarem numa fase inicial, o da SAP apresenta benefícios como aumento da produtividade, melhoria na qualidade e reforço da capacidade de inovação.

Os processos de RH, concebidos para serem aplicáveis em larga escala, favorecem características como fortes competências interpessoais, espírito de equipa e conformidade com as normas estabelecidas, atributos que nem sempre conseguem ser correspondidos pelos indivíduos neurodivergentes, apesar de poderem contribuir de outras formas (Austin & Pisano, 2017). Além disso, este grupo muitas vezes hesita em revelar o seu diagnóstico ao empregador por variadas razões. Entre elas estão a falta de compreensão por parte dos mesmos e dos colegas, o risco de discriminação, o medo de não serem tratados de igual forma e a possibilidade de a sua competência ser colocada em causa (Whelpley et al., 2021).

Segundo Austin e Pisano (2017), as organizações podem tentar aumentar a sua diversidade ao contratar candidatos neurodiversos. Porém, os autores afirmam que os métodos tradicionais de recrutamento podem dificultar esta visão. O primeiro problema é que muitos indivíduos com TEA não conseguem sobressair nas entrevistas devido a dificuldades como excesso de honestidade. O segundo problema é que as próprias organizações tendem a seguir processos padronizados, impedindo adaptações necessárias para acomodar os diversos tipos de candidatos. Nesse sentido, as organizações ainda têm um longo caminho a percorrer para "abandonar" os processos padronizados e investir na adaptação da etapa de recrutamento e seleção às necessidades de cada candidato.

Ainda de acordo com Austin e Pisano (2017), nas últimas décadas, a inovação tornou-se numa capacidade crucial de competição para as organizações ao exigir o aumento de diversidade no seu quadro de colaboradores. Algumas organizações pioneiras têm formalizado esta abordagem. Apesar dos seus programas variarem, apresentam alguns

elementos em comum, a base no conhecimento desenvolvido pela Specialisterne, fundada por Thorkil Sonne (Austin & Pisano, 2017). A Specialisterne desenvolveu e refinou os métodos não tradicionais de avaliação, formação e gestão de talento neurodiverso, provando a viabilidade do seu modelo através de uma empresa lucrativa especializada em testes de software. Sonne, em 2008, para divulgar o seu *know-how* e persuadir multinacionais a lançar programas de neurodiversidade, implementou uma versão da abordagem Specialisterne, que inclui cinco elementos principais que procuram criar condições inclusivas e estruturadas para que os candidatos neurodivergentes possam mostrar o seu verdadeiro potencial (consultar o Anexo 2 para ver a descrição detalhada).

Apesar de ainda serem poucas as organizações a investir em programas de neurodiversidade, verifica-se um interesse crescente pelo tema, que começa a ser colocado nas agendas. Tal interesse reflete a consciencialização da relevância da inclusão de indivíduos com perfis cognitivos. Assim, o sucesso dos programas de neurodiversidade têm permitido às organizações reconsiderarem os seus processos de RH ao demonstrar que podem estar a excluir potenciais talentos de elevada qualidade. Para além disso, são uma abordagem personalizada da gestão de talentos, ao incentivarem as organizações a adotarem uma gestão que valoriza as particularidades individuais (Austin & Pisano, 2017). Desse modo, a próxima secção irá explorar de que forma a IA pode contribuir para facilitar este processo.

2.4. Inteligência Artificial

Nas últimas décadas, a IA tem sido um tópico amplamente debatido e em constante evolução. Como destaca Kumar (2019), a IA é uma das tecnologias emergentes que pretende simular o raciocínio humano em sistemas de IA. Assim, esta tecnologia é a capacidade de um programa de computador aprender e pensar, pelo que tudo pode ser considerado IA. De acordo com Stone et al. (2024), a IA diz respeito ao campo da ciência dedicado à criação de máquinas, especialmente sistemas informáticos, capazes de executar tarefas que normalmente requerem a inteligência humana. Entre essas tarefas destacam-se o processamento massivo de dados, o reconhecimento de padrões e a tomada de decisões.

Zaremba (2020) afirma que a IA pode ser categorizada em 3 níveis, *Artificial Super Intelligence* (ASI), *Artificial General Intelligence* (AGI) e *Artificial Narrow Intelligence* (ANI). O nível ANI é exemplificado por sistemas como a Alexa ou a Siri, representando uma IA especializada em executar uma tarefa específica de forma eficiente, mas incapaz de realizar funções e/ou ações de carácter físico. Em contrapartida, a AGI é frequentemente visível em

obras de ficção científica, no qual a IA é tão ou mais inteligente que o ser humano, capaz de realizar qualquer tarefa de forma autónoma. Por fim, a ASI diz respeito a uma IA significativamente mais avançada e inteligente do que o ser humano. Porém, é um conceito puramente especulativo e improvável num futuro próximo, pelo que prevalece somente na ficção científica.

Segundo Zaremba (2020), na taxonomia da IA existem 3 termos fundamentais *Artificial Intelligence*, *Machine Learning* (ML) e *Deep Learning* (DL). O conceito de IA foi evidenciado na década de 1950 e refere-se à engenharia e ao desenvolvimento de máquinas e programas inteligentes, capazes de solucionar problemas complexos que não conseguem ser facilmente mecanizados. A partir desse conceito mais abrangente, surge o termo ML, que envolve algoritmos capazes de aprender e/ou identificar padrões em dados sem serem explicitamente programados para tal. Por sua vez, DL é um subconjunto do ML e utiliza algoritmos específicos, denominados de redes neuronais profundas, que imitam de forma limitada o funcionamento do cérebro humano. Estes termos não são diferentes, apenas são hierárquicos e inter-relacionados entre si, como visível na figura 1.

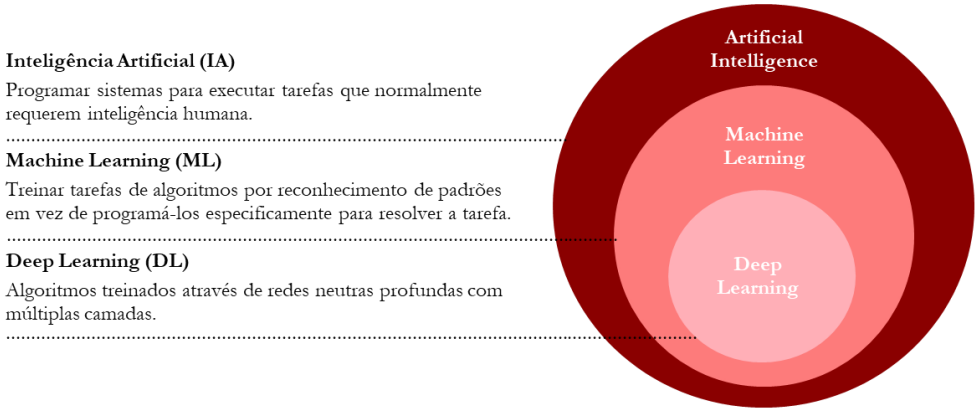


Figura 1- Níveis de Inteligência Artificial. Adaptado de: Zaremba (2020)

No entendimento da European Political Strategy Centre (2018), embora a IA apresente impactos positivos significativos, também pode suscitar preocupações quanto às mudanças que pode desencadear nos aspetos económicos e sociais. Os mercados de trabalho podem sofrer fortes impactos caso uma parcela relevante da força laboral se torne redundante face às novas tecnologias. Adicionalmente, os indivíduos têm o receio de perder o controlo sobre as suas informações pessoais, pelo que se sentem cada vez mais vulneráveis ao meio virtual. Para compreender melhor essa transformação, é importante destacar tanto os avanços proporcionados pela IA quanto os seus desafios.

Segundo Kumar (2019), as vantagens da aplicabilidade da IA são diversas e podem inovar qualquer setor profissional. Primeiramente, a redução do erro humano, expressão que surgiu face aos humanos cometerem erros, dado que os computadores quando programados corretamente não estão sujeitos ao erro, pelo que através da IA e de um determinado conjunto de algoritmos, as decisões ao serem tomadas a partir de informações previamente recolhidas minimizam-se as falhas e aumenta-se a possibilidade de alcançar resultados com maior precisão. Uma outra vantagem passa por assumir riscos em vez do Homem, ou seja, a IA pode ser aplicada em situações arriscadas, reduzindo a exposição humana a ambientes desagradáveis. Adicionalmente, a IA também oferece a capacidade de automatizar e otimizar tarefas rotineiras, ao permitir, por exemplo, que as máquinas trabalhem continuamente, 24 horas por dia, 7 dias por semana, sem a necessidade de pausas ou descanso, algo que o ser humano precisa.

Em contrapartida, a IA também revela algumas desvantagens, tais como, 1) elevados custos de criação, visto que a IA é atualizada diariamente, o *hardware* e o *software* têm de ser igualmente atualizados a tempo de satisfazer os requisitos mais recentes, 2) desemprego, uma vez que está a substituir o Homem por máquinas em tarefas rotineiras e 3) falta de pensamento "fora da caixa", as máquinas apenas executam funções para as quais foram programadas, o que as impede de ir mais além (Kumar, 2019).

Apesar de a IA ser um tema em ascensão, já se começa a delinear contornos claros e aplicações concretas. Atualmente, o custo de desenvolvimento de soluções baseadas em IA deixou de ser um obstáculo significativo, permitindo, assim, ser uma área de maior acessibilidade para as organizações.

2.4.1. Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento

Um inquérito recente realizado pela *Society for Human Resource Management* revelou que 79% das grandes organizações utilizam atualmente IA na gestão das suas práticas de RH (Stone et al., 2024). Segundo os autores, tal avanço tecnológico tem revolucionado o modo como as organizações atraem, recrutam e avaliam os seus talentos, pelo que a IA se tornou uma das principais tendências tecnológicas e cruciais para o futuro das organizações. Para além disso, a inclusão, equidade e bem-estar do Homem devem ser os pilares do *design*, da implementação e ampliação das inovações tecnológicas, sobretudo, as que são aplicadas à GRH (Delecraz et al., 2022).

Segundo Delecraz et al. (2022), no campo da GRH e em especial nos processos de seleção, a dependência de métodos, como entrevistas e inquéritos têm persistido. Tais instrumentos são utilizados para avaliar traços de personalidade, habilidades cognitivas e competências, pelo que oferecem *insights* valiosos sobre o desempenho esperado. Porém, a complexidade do comportamento humano e as suas características afetivas e cognitivas dificilmente conseguem ser percebidas por um conjunto de questões.

De acordo com Stone et al. (2024), as organizações percecionam que a IA lhes proporcionará uma vantagem competitiva na captação, motivação e retenção de talento, ao ser utilizada para filtrar as candidaturas, realizar entrevistas e personalizar programas de formação. Adicionalmente, poderá facilitar a comunicação entre o candidato e a organização, bem como permitirá responder a simples questões, fornecer *feedback* e auxiliar na escolha do pacote de benefícios mais adequado. A IA pode ainda prever quais os colaboradores mais propensos a sair da organização, permitindo aos gestores implementar medidas para reter os talentos. Entre os principais benefícios destas soluções, os autores destacam ainda a redução do tempo de execução dos processos, a diminuição de custos, a melhoria do atendimento aos colaboradores e a simplificação de tarefas administrativas, como a triagem de candidaturas.

Atualmente, têm sido desenvolvidas e implementadas aplicações de IA no âmbito dos processos de recrutamento e seleção (Ahmed, 2018). O autor revela que programas simples de IA, que auxiliam os recrutadores nos processos de *sourcing* e triagem, englobam *chatbots* e ferramentas automatizadas de recolha de dados nas redes sociais. Essas ferramentas oferecem indicadores fracos ou médios sobre a probabilidade de sucesso do candidato na organização. Nesse sentido, a IA oferece uma oportunidade para o setor de RH ao automatizar tarefas repetitivas e de baixo valor, permitindo que as equipas se foquem nos trabalhos mais estratégicos. Por exemplo, a automação das etapas necessárias de integração de um novo colaborador, como configuração de equipamento, permite aos RH dedicarem o seu tempo a atividades de valor acrescentado, como *feedback* contínuo (Ahmed, 2018).

De acordo com Laserfiche (n.d.), ao preencher lacunas que os métodos tradicionais de automação não conseguem suprir, os *bots* interagem diretamente com os *front-ends* dos aplicativos, simulando a atuação humana com o *software*. *Robotic Process Automation* (RPA) é uma tecnologia inovadora que, com o auxílio de *bots*, permite a execução de tarefas rotineiras diretamente a partir de uma interface de utilizador. De rápida implementação e fácil

atualização, os *bots* tornaram-se instrumentos valiosos para a integração de sistemas, promovendo a automação dos processos organizacionais (Laserfiche, n.d.). Dessa forma, as tarefas anteriormente realizadas de forma manual, como a revisão de documentos e a inserção de dados, podem ser executadas de modo automatizada, garantindo uma maior precisão, eficiência e minimizando os erros operacionais. Assim, os processos automatizados de *end-to-end* e a integração mais robusta dos sistemas permitem um maior foco dos colaboradores em atividades estratégicas de maior impacto (Laserfiche, n.d.).

O processo de construir um descritivo funcional é demorado (Stone et al., 2024). Nesse sentido, quando as organizações são constituídas por diversas posições, a criação e a atualização dos mesmos revelam-se tarefas difíceis de gerir. Segundo os autores, a IA, através do processamento de linguagem natural e ML, pode analisar e interpretar o descritivo do cargo, os currículos e as avaliações de desempenho. Desse modo, gera perfis funcionais completos e precisos, enaltecendo as competências e habilidades cruciais para cada função e consequentemente, reduz o esforço humano e tempo envolvido. Os descritivos funcionais gerados pela IA podem ser redigidas de forma imparcial e neutra em termos de género (Stone et al., 2024). Assim, a IA apresenta-se como uma ferramenta poderosa para otimizar a GRH, garantindo maior eficiência e equidade nos processos organizacionais.

É comum acreditar que a decisão de contratação é feita com base na intuição, pelo que muitos gestores tomam a decisão sobre um candidato nos primeiros 60 segundos de interação, muitas vezes influenciados por fatores como aparência e discurso (Ahmed, 2018). Com base nos resultados revelados no estudo em que o autor se baseia, conclui-se que os critérios utilizados e o tempo dedicado à avaliação dos candidatos não são suficientemente sólidos para prever com segurança se o candidato será adequado para o cargo em questão. Assim, o autor salienta que, apesar de serem investidos bilhões de dólares em avaliações, testes e simulações, muitos profissionais de RH admitem errar entre 30% a 40% das contratações.

De acordo com Bernstein et al. (2019), Masahiro Fukuhara, fundador e CEO da *start-up Institution for a Global Society* (IGS), investigou de que forma os dados poderiam ser mais bem utilizados nos processos de recrutamento e seleção. Desde a fundação da IGS, a sua solução para avaliar potenciais candidatos, *GROW,* teve um enorme impacto. O *GROW* é uma aplicação prática disponível para IOS e *Android* que emergiu como uma ferramenta estratégica para otimizar os processos de recrutamento e seleção, permitindo que as

organizações filtrassem os candidatos com maior precisão (Bernstein et al., 2019). Os candidatos necessitam de se registar, à semelhança da rede profissional LinkedIn. Posteriormente, é sugerido ao utilizador encontrar e convidar amigos e colegas ou ex-colegas de situações profissionais anteriores para que acompanhem o perfil do mesmo. Após aceites os convites, é expectável que sejam realizadas recomendações e *feedbacks* de ambas as partes. Paralelamente, é composto por dois componentes principais, uma avaliação de competência e uma avaliação de personalidade. De modo a avaliar as competências, a aplicação em questão utiliza um *feedback* de pares para revelar as 25 competências específicas identificadas a partir de pesquisa nas ciências sociais. Em contrapartida, a avaliação da personalidade adota uma versão gamificada do Teste de Associação Implícita, utilizada frequentemente na psicologia social para identificar preconceitos ocultos. Apesar de ambas as abordagens não serem inovadoras, *GROW* proporcionou o uso de algoritmos de IA para analisar os dados dos candidatos e avaliadores, identificando padrões para aprimorar a precisão do recrutador ao longo do tempo. Assim, no lugar da intuição humana, o aplicativo substitui por *big data*, com a finalidade de desenvolver um mecanismo cientifico, objetivo e em constante evolução para recrutar e selecionar o capital humano.

Apesar de a IA se revelar como um potencial transformador capaz de impulsionar grandes avanços, também apresenta um lado menos positivo, dado que não está livre de vieses e invasão de privacidade. Além disso, são diversos os gestores que admitem não compreender totalmente como é que a IA poderá modificar as práticas e processos da GRH (Stone et al., 2024).

2.4.2. Inteligência Artificial no Recrutamento Inclusivo

Os princípios de Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença (DEIB) revelaram-se cada vez mais significativos para o ambiente laboral, sobretudo à medida que as organizações procuram criar espaços inclusivos que valorizem os indivíduos neurodiversos. Incorporar as diretrizes DEIB nas estratégias de recrutamento e seleção é crucial para minimizar as barreiras, criar ambientes de entrevista equitativos e assegurar que os candidatos neurodivergentes têm a oportunidade de demonstrar as suas capacidades únicas (Wilder & Stratcha, 2025).

Uma equipa diversificada não é apenas um objetivo ético, mas também uma necessidade organizacional de fomentar um ambiente favorável à inovação, compreensão e resolução de desafios. Todavia, assegurar a diversidade no recrutamento tem sido um desafio, muitas

vezes dificultado por preconceitos inconscientes e pelos métodos tradicionais. Nesse sentido, a IA surge como uma solução inovadora para superar estes desafios (firstPro, 2023). Profissionais que anteriormente conduziam integralmente o processo de recrutamento e seleção agora precisam de lidar com as recomendações geradas pelos algoritmos. Esses sistemas são vistos como instrumentos capazes de aumentar a objetividade e a imparcialidade do processo, ao concentrarem-se exclusivamente nas competências e nos traços de personalidade dos candidatos (Bursell & Roumbanis, 2024).

Um dos primeiros pontos de interação no processo de recrutamento é o descritivo funcional, que frequentemente apresenta uma linguagem subtilmente tendenciosa, desencorajando potenciais candidatos de perfis distintos (firstPro, 2023). Desse modo, as ferramentas de IA têm vindo a contribuir para melhorar esta etapa ao examinar e propor modificações nas descrições para assegurar que sejam mais inclusivos e atrativos. Tal alteração representa um avanço significativo capaz de atrair um leque diverso de talentos. Além do descritivo funcional, o verdadeiro potencial da IA encontra-se na identificação e atração de diferentes perfis, uma vez que enquanto o recrutamento tradicional tende, de forma intencional, a limitar o número de candidatos analisados e a beneficiar determinados grupos, os algoritmos de IA são concebidos para explorar múltiplas fontes e a proporcionar uma triagem mais equitativa ao concentrar-se somente nas aptidões e experiências dos candidatos, ajudando os recrutadores a ultrapassar essas limitações (firstPro, 2023).

Porém, Bursell e Roumbanis (2024) afirmam que existem preocupações sobre a imparcialidade dos algoritmos. Caso os testes, como por exemplo de personalidade, consigam prever o desempenho profissional, ocorrerá um dilema para os empregadores ao tentarem assegurar a diversidade. Apesar de a seleção para entrevistas e até mesmo as decisões finais de contratação possam, à partida, seguir rigorosamente a classificação gerada algoritmicamente dos candidatos, a maioria das organizações atribui essas tarefas aos profissionais de RH. Desse modo, na prática, o que se verifica na contratação baseada em algoritmos são recrutamentos de interação humana com os algoritmos. Assim, os autores afirmam que decisões baseadas em algoritmos podem levar os colaboradores a perceber que as informações qualitativas relevantes e a contextualização sobre o desempenho estão a ser desconsideradas, comprometendo, assim, a sua confiança.

A convergência da IA e entrevistas de emprego apresentam oportunidades e desafios para indivíduos com transtornos do neurodesenvolvimento, particularmente na medição e

compreensão do funcionamento cognitivo (Wilder & Stratcha, 2025). A entrevista é também uma etapa crítica que pode beneficiar das ferramentas da IA, que proporcionam uma abordagem estruturada e imparcial, assegurando que todos os candidatos são avaliados com base nos mesmos critérios (firstPro, 2023). Essa metodologia minimiza significativamente os preconceitos inconscientes que podem influenciar as entrevistas tradicionais. Adicionalmente, as avaliações gamificadas, outra inovação impulsionada pela IA, permitem analisar os candidatos em ambientes de trabalho simulados. Essas avaliações concentram-se nas competências práticas e na capacidade de solucionar problemas, em vez de depender das métricas convencionais, proporcionando uma avaliação mais objetiva e justa do potencial dos candidatos (firstPro, 2023).

A implementação da IA no recrutamento não deve ser vista como uma solução única, mas sim como um processo dinâmico. Análises impulsionadas por IA podem ajudar a monitorizar e ajustar as estratégias de diversidade ao longo do tempo (firstPro, 2023). No entanto, a adoção de IA no recrutamento requer atenção às implicações éticas e regulatórias. O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) na União Europeia e as diretrizes da EEOC nos EUA destacam a necessidade de transparência e conformidade legal na utilização da IA (firstPro, 2023).

A integração da IA nos processos de recrutamento oferece um caminho promissor para tornar as equipas mais diversas e inclusivas. Contudo, a sua implementação deve ser criteriosa, com reconhecimento das suas limitações e ajustes constantes. A colaboração entre especialistas em IA e profissionais de RH é essencial para garantir que a tecnologia é utilizada de forma justa e transparente (firstPro, 2023; Bursell & Roumbanis, 2024).

Em suma, a revisão de literatura evidencia que, apesar de existir algum conhecimento sobre a utilização da IA no recrutamento e seleção, são ainda escassos os estudos que abordam de forma sistemática a sua aplicabilidade em contexto de RI, especialmente de indivíduos com TEA. Tal limitação reforça a relevância e pertinência da presente investigação. Contudo, a literatura evidencia um consenso relativamente ao potencial da IA para otimizar os processos de recrutamento, sobretudo, ao permitir a automatização de tarefas mais administrativas e ao facilitar a análise de grandes volumes de dados. Por outro lado, alguns estudos também apontam que a IA pode contribuir para minimizar os vieses dos recrutadores, promovendo, assim, uma maior objetividade na seleção dos candidatos. Paralelamente, têm-se destacado a possibilidade de entrevistas com *chatbots* e versões

gamificadas para indivíduos com TEA, visto que as entrevistas convencionais, perante o grau de espectro, podem ser prejudiciais dada a dificuldade, muitas vezes, de interação social e comunicação destes candidatos. Apesar dos avanços, a literatura ainda aponta algumas inconsistências. Enquanto determinados estudos destacam o papel positivo da IA na promoção de práticas de recrutamento mais inclusivas, outros alertam para o risco de a tecnologia perpetuar preconceitos, sobretudo quando os algoritmos são treinados com dados enviesados.

3. Metodologia

O desenvolvimento de qualquer estudo requer uma revisão de literatura cuidada e pertinente relativamente ao tema em análise. Uma vez compreendido o tema central e estabelecidos os objetivos e questões de investigação, torna-se fundamental definir uma metodologia adequada que permita a recolha dos dados necessários para alcançar os propósitos da investigação.

3.1. Objetivo da Investigação

O objetivo principal desta investigação é analisar de que forma a IA pode auxiliar o RI, explorando, em particular, como é que a sua aplicação pode contribuir para minimizar os estereótipos e preconceitos associados ao recrutamento e contratação de pessoas com TEA. Para tal, é importante explorar as perceções dos recrutadores face ao RI, como também à utilização da IA no recrutamento convencional e inclusivo e às suas consequências para o futuro dos RH.

Pretende-se caracterizar os recrutadores no que diz respeito à sua experiência profissional, nomeadamente a duração da sua atuação na função, o tipo de organização em que trabalham e se têm experiência na utilização de IA nos processos de recrutamento. Ao compreender o processo típico das organizações dos entrevistados, bem como as suas atuações no campo da diversidade e inclusão, pretende-se analisar se este é o mais adequado para os indivíduos com TEA e que melhorias poderiam ocorrer. Tenciona-se ainda compreender as implicações que a confiança e a perceção de competência dos recrutadores podem ter na implementação de práticas de recrutamento inclusivas.

Suportado pela literatura, e como já mencionado, o processo de recrutamento é frequentemente considerado a primeira barreira enfrentada por pessoas com deficiência, devido à presença de estigmas e práticas discriminatórias. Um dos objetivos da investigação passa também por estudar o impacto da utilização da IA ao longo dos processos de recrutamento, em especial, a forma como poderá contribuir para tornar o processo mais acessível e equitativo.

3.2. Tipo de Investigação

Esta investigação tem por base uma pesquisa qualitativa, uma técnica que pretende compreender e interpretar as interações sociais (Apuke, 2017). De acordo com Gelo et. al (2008), este tipo de análise inicia-se com a recolha de dados que permita uma compreensão

detalhada da perspectiva dos participantes, sendo frequentemente realizada por meio de entrevistas abertas. Segundo os autores, segue-se o processo de codificação, percebido como um agrupamento de evidências e rotulagem de partes das entrevistas, de modo a refletir as perspetivas mais amplas. Inicialmente, o pesquisador divide o texto da entrevista em unidades, como frases ou passagens, e atribui rótulos usando termos provenientes das exatas palavras dos participantes. Posteriormente, com base nas diferenças e semelhanças identificadas entre as unidades rotuladas, os rótulos são agrupados em temas ou categorias de conteúdo. Finalmente, os temas ou categorias são inter-relacionados.

Após a análise, os resultados obtidos são exibidos por meio de uma discussão das evidências teóricas associadas ao tema (Gelo et al., 2008). Desse modo, o foco principal passa pela construção de uma argumentação que demonstre que as categorias e dimensões identificadas estão fundamentadas nos dados observados e não impostas pelos pesquisadores, permitindo desenvolver hipóteses baseadas nos dados e criar novas perspetivas teóricas.

3.3. Técnica de Recolha de Dados

A investigação narrativa foi a abordagem escolhida e, caracteriza-se pela recolha e análise de histórias de vida contadas pelos participantes, com a finalidade de perceber as experiências vividas em profundidade (Johnson & Christensen, 2014). Nessa abordagem, os pesquisadores interagem de forma relacional com os participantes podendo, inclusive, partilhar experiências semelhantes.

As entrevistas qualitativas consistem em questões abertas com o objetivo de recolher informações detalhadas sobre os pensamentos, crenças, conhecimentos e experiências dos participantes (Johnson & Christensen, 2014). Assim, o entrevistador para além de assumir um papel ativo de ouvinte, deverá estar preparado para utilizar as perguntas de seguimento que auxiliem o aprofundamento e esclarecimento das respostas. Geralmente, estas entrevistas têm uma duração de 30 minutos a mais de 1 hora. Segundo os autores, a entrevista com guião, a escolhida para a investigação, permite ao investigador planear previamente os tópicos e questões abertas que pretende abordar. Apesar de não haver uma ordem fixa, esta abordagem garante que todos os participantes são questionados sobre os mesmo temas gerais.

Para além dos métodos amplamente conhecidos como a análise de conteúdo e a análise de interações em grupo, a investigação qualitativa dispõe de diversas abordagens que

procuram interpretar os fenómenos sociais complexos, entre elas, a análise temática (Boyatzis, 1998). Segundo o autor, a análise temática é um processo de codificação de informação qualitativa, que requer um "código" explícito, que pode ser apresentado em forma de lista de temas. Assim, um tema é um padrão identificado nas informações das entrevistas que, deverá descrever e organizar possíveis observações e/ou interpretar aspetos de um fenómeno. Segundo o autor, este tipo de análise apresenta uma gama de propósitos, nomeadamente, 1) pode ser utilizada como uma forma de observar, 2) como um meio de dar sentido aos dados aparentemente não relacionáveis, 3) como um método de análise de informações qualitativas, 4) como uma forma de converter os dados qualitativos em quantitativos e, 5) como uma forma de observar sistematicamente um indivíduo, um grupo ou uma situação. Desse modo, é uma metodologia que permite aos investigadores utilizarem uma ampla variedade de tipos de informação de forma sistemática, aumentando a precisão e sensibilidade na interpretação e perceção dos resultados.

Nesse sentido, a investigação recorreu à análise temática como método principal para interpretar os dados recolhidos. Apesar de não ter sido adotado um método qualitativo estritamente definido, foi utilizado um guião semi-estruturado para conduzir as entrevistas, o que possibilitou uma determinada flexibilidade na recolha de informações e aprofundamento de temas.

3.4. Amostra

Os participantes que constituem esta amostra não foram selecionados de forma aleatória, mas segundo uma amostra não probabilística por conveniência. De acordo com Freitag (2018), essa técnica procura selecionar elementos convenientes e acessíveis ao investigador, facilitando a recolha de dados. Desse modo, a amostra não é aleatória, uma vez que nem todos os membros da população têm a mesma probabilidade de serem selecionados para a amostra. A escolha por este tipo de amostragem resulta da necessidade de adotar uma técnica que possibilite a realização da investigação, tendo em conta as características essenciais para um determinado indivíduo participar nas entrevistas. Essa técnica de amostra foi motivada pela necessidade de selecionar participantes com perfil de recrutador que atuem diretamente nos processos de recrutamento.

Além disso, a amostra foi composta por recrutadores, cuja experiência e função são fundamentais para compreender as práticas de recrutamento e seleção, bem como os desafios e oportunidades para a inclusão de pessoas com TEA. Como visível na tabela 1, a amostra

desta investigação abrangeu sete participantes, de sete organizações distintas. Destes inquiridos, dois do género masculino e cinco do género feminino.

Tabela 1

Caracterização dos participantes

Entrevistado	Género	Percurso académico	Anos de Experiência	Tipo de atuação
1	Feminino	Licenciada em Recursos Humanos	4 anos	Consultoria
2	Feminino	Licenciada em Administração Pública	2 anos	Consultoria
3	Masculino	Licenciado em Gestão	15 anos	360º (do início ao fim do processo)
4	Feminino	Licenciada em Psicologia	2 anos	360º (do início ao fim do processo)
5	Feminino	Licenciatura em Reabilitação Psicomotora	1 ano	Consultoria
6	Masculino	Licenciado em Economia	12 anos	360º (do início ao fim do processo)
7	Feminino	Licenciatura em Educação Social	4 anos	Gestora de RH, responsável pelos recrutamentos

Nota: Fonte: Elaboração do autor.

3.5. Procedimento

Antes de dar início à recolha de dados foi elaborado um guião semi-estruturado (consultar Anexo 3). Para a concretização da investigação, a recolha de dados foi realizada entre 14 de abril e 30 de abril de 2025 e dividiu-se em três fases essenciais.

Fase 1. Contacto e seleção dos participantes - a recolha de dados iniciou-se através do contacto direito com os recrutadores por telefone, e-mail e pelo *LinkedIn*. Nesta fase, foi avaliada a disponibilidade dos recrutadores para participarem na investigação, bem como a adequação ao perfil pretendido. Foram explicados os objetivos da investigação, as condições de participação e o procedimento da recolha de dados Posteriormente, foram agendadas as entrevistas, que se realizaram exclusivamente em formato *online*, através da plataforma *Google Meets*, de acordo com a disponibilidade dos participantes.

Fase 2. Condução das entrevistas - as entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com o auxílio de um guião previamente definido, possibilitando a recolha de dados de forma sistemática e flexível para aprofundar temas pertinentes que surgissem espontaneamente. As entrevistas tiveram uma duração variável entre 30 minutos a 1 hora 20 minutos e focaram-se em perceber as práticas de recrutamento, assim como os desafios e oportunidades da IA no RI. O guião foi organizado em seis áreas temáticas, 1) Experiência Profissional do(a) Entrevistado(a), 2) Processos de Recrutamento a Pessoas com TEA, 3) Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento, 4) Inteligência Artificial no Recrutamento Inclusivo, 5) Impacto da IA na Experiência do Candidato e no Futuro do Recrutamento e 6) Considerações Finais, contando com um total de 35 questões, incluindo subquestões. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e, posteriormente transcritas, com a ajuda do *software TurboScribe*, para análise.

Fase 3. Análise dos dados - a análise dos dados foi feita com base na metodologia de análise temática, de forma manual, com o suporte do *Microsoft Excel*. Primeiramente,

procedeu-se à leitura das transcrições das entrevistas, seguida pela codificação inicial dos dados. Posteriormente, foram identificadas as principais categorias, agrupando os códigos similares e, desenvolvida uma interpretação dos resultados. O *Microsoft Excel* foi utilizado para organizar os códigos e facilitar a categorização dos dados e categorias.

4. Análise dos Resultados

Nesta secção serão apresentados e discutidos os principais resultados obtidos nas entrevistas semiestruturadas aos recrutadores acerca do papel da IA no RI de pessoas com TEA. Para uma melhor compreensão dos resultados apresentados, estes foram organizados e agrupados em categorias e subcategorias, com o apoio do *Microsoft Excel*, que facilitou a gestão de códigos e categorização dos dados obtidos.

4.1. Experiência de Recrutamento

De modo a realizar uma breve contextualização profissional, este capítulo começa por abordar a experiência dos participantes na área de recrutamento e seleção, explorando o seu percurso académico e profissional.

A análise das entrevistas revelou que o início da atuação no recrutamento ocorreu por diversos caminhos, evidenciando trajetórias profissionais heterogéneas. A maioria dos participantes iniciou a sua atuação na área do recrutamento a partir de transições de outras áreas ou formações académicas não diretamente relacionadas com os RH. Assim, no geral, os entrevistados possuem formação em áreas distintas como Ciências Sociais e Humanas e Reabilitação Psicomotora, como visível na tabela 1. Adicionalmente, também foi possível identificar um grupo com experiência consolidada, com mais de uma década de atuação, como o caso dos E3 e E6, e uma parte dos entrevistados com uma atuação muito recente na área, como as E2 e E5, conforme se pode constatar na tabela 1.

Em síntese, os dados recolhidos indicam que o recrutamento é um campo que engloba profissionais com formações distintas, capaz de valorizar a experiência prática, mas também as competências adquiridas em outras áreas. Simultaneamente, a variação do tempo de atuação entre um ano e mais de uma década e o nível variado de responsabilidade desde recrutadores operacionais até gestores de RH, permite uma compreensão mais ampla das práticas, desafios e transformações na área de recrutamento nas diferentes organizações.

4.2. Processos de Recrutamento

Esta secção pretende compreender de que forma os entrevistados conduzem os processos de recrutamento e seleção, identificando as práticas recorrentes. Assim, com base nas entrevistas realizadas, é possível constatar que existem diversas etapas e tendências comuns. Apesar das semelhanças, foram apontadas algumas particularidades.

Num número significativo de casos, o recrutamento inicia-se pela identificação da necessidade de contratação e a validação interna da abertura da vaga, envolvendo geralmente a aprovação da direção-geral ou da liderança da área em questão. Todavia, algumas organizações apostam primeiramente no recrutamento interno, promovendo oportunidades entre os colaboradores, antes de avançarem para o recrutamento externo.

> *"[…] abrimos sempre primeiro um recrutamento interno na empresa, durante mais ou menos uma semana, uma semana e meia, nós lançamos um e-mail a toda a equipa a dizer que precisamos de reforçar a área X com a função tal, quais são os requisitos [...] Quando não temos nenhuma candidatura interna, partimos então para o recrutamento externo […]". – E7*

Após a validação, segue-se a criação do descritivo funcional e, consequentemente a respetiva divulgação da vaga, com o objetivo de identificar potenciais candidatos. Sendo assim, os entrevistados referiram a colocação de um anúncio nas mais variadas plataformas *online* para o efeito. Frequentemente, a publicação surge em plataformas digitais como o LinkedIn, sites de emprego, como Indeed e Net-Empregos, e canais internos. Em alguns casos, são ainda ativados programas de referenciação de colaboradores, bem como parcerias com as universidades para perfis mais juniores. Todavia, é fundamental compreender que a definição dessa estratégia deve ter em conta o tipo de perfil que o recrutador procura.

> *"[…] processo de recrutamento [...] é adaptado, nomeadamente, à função e à complexidade das funções. […] recrutamento para quadros superiores é mais específico, geralmente, muitas vezes, até é por headhunting [...] Todos os outros recrutamentos publicamos e fazemos um concurso para qualquer admissão. […]" – E3*

A E2 relata um início de recrutamento diferente, na medida em que o mesmo parte de um pedido direto do cliente, no qual refere as necessidades específicas e o tipo de perfil pretendido.

> *"[...] nós recebemos um pedido por parte dos nossos clientes. O cliente diz-nos quais são as necessidades específicas, ou seja, elaboramos quase um pequeno guião de, tem que ter experiência em X, tem que ter dois ou três anos de experiência, conhecimentos de línguas, [...] depende de cada função, mas já é o cliente que nos dá os requisitos que são necessários […]". – E2*

Finalizada a procura e a respetiva identificação de potenciais candidatos, surge a fase da triagem curricular. Em alguns casos específicos, observa-se ainda uma fase intermediária antes da realização da entrevista com o departamento de RH, nomeadamente um desafio sobre a cultura da organização e um contacto telefónico.

"[…] Depois da triagem, passa-se um desafio que pode ser, explique qual é o modelo da empresa ou comente um pouco mais sobre qual é o impacto jurídico na compra e venda de um imóvel. [...] é avaliado pela liderança da área.[…]" – E6

"[...] faço sempre um primeiro contacto telefónico para apresentar o nosso projeto, a nossa empresa, quais é que são as nossas expectativas de crescimento, qual é o nosso futuro. […]" – E7

Num caso particular, após a receção dos currículos na plataforma da organização, é enviado um *feedback* aos candidatos, uma prática crucial que promove a transparência e comunicação eficiente durante o processo de recrutamento.

"[…] o candidato recebe feedback, é uma mensagem automática da plataforma e os candidatos que depois forem selecionados para a primeira entrevista recebem um e-mail ou uma chamada para a marcação dessa entrevista.[…]" – E1

No entanto, nem todas as organizações conseguem garantir esse retorno devido ao elevado volume de currículos que recebem e à própria extensão das etapas do processo, que muitas vezes se pode tornar exaustivo para o candidato.

"[…] Também não gostamos de estender muito o processo, nem de fazer muitas conversas, nem alongar muito, porque depois a pessoa também acaba perdendo um bocadinho o interesse." – E7

Passada a fase de triagem segue-se a fase das entrevistas. Esta etapa revelou-se multifacetada, expondo diversos componentes conforme constatado pelos entrevistados. Entre eles destacam-se os testes de aplicabilidade, entrevistas iniciais com o departamento de RH, seguidas da elaboração de uma *shortlist* com os candidatos considerados ideais e, entrevistas conduzidas por júris. Assim, apesar de existir uma estrutura base comum dos processos de recrutamento, as variações identificadas evidenciam que cada organização e/ou cada processo é adaptável face às necessidades organizacionais e do perfil de candidato pretendido.

"Todos os nossos recrutamentos têm, no mínimo, um júri de três pessoas, no fundo, constituído por uma pessoa dos recursos humanos [...] Depois desta primeira seriação, é o júri que faz também a apreciação. [...]" – E3

"[…]passamos por uma entrevista via Teams comigo só. Fazemos uma entrevista mais comportamental, para avaliar soft skills, perceber se realmente os valores da pessoa se identificam com os nossos valores da estrutura organizacional. [...] A partir daí, começamos então a marcar as entrevistas, comigo e com o Team Leader. […] " – E7

Finalizada a fase das entrevistas e/ou seleção por parte do cliente, inicia-se o processo burocrático de admissão dos candidatos selecionados, bem como o envio de *feedback* para os restantes não selecionados. Por outro lado, a E5, diretamente ligada à área do RI afirma a necessidade de "pensar fora da caixa", sublinhando que o RI não deve ser encarado de forma linear. A E5 enfatizou ainda a relevância de considerar que os candidatos com incapacidade podem, por exemplo, não possuir acesso a um computador, impossibilitando de os aproximar às organizações. Uma vez que os processos de recrutamento e seleção estão cada vez mais digitalizados, destacou que o recrutador deve concentrar a sua atenção na forma como pode chegar aos potenciais candidatos.

Tal como já mencionado, a grande maioria dos processos de recrutamento e seleção das organizações da amostra funciona seguindo as etapas *standard*. A principal diferença observa-se na fase das entrevistas, visto que apresenta a maior variedade de procedimentos, adaptando-se ao perfil procurado e às estratégias da organização. Apesar dessa variação, a estrutura base do processo mantêm-se semelhantes.

4.3. Eficácia dos Processos de Recrutamento

A partir da análise dos processos de recrutamento descritos pelos participantes, tornou-se pertinente compreender se os recrutadores consideram esses processos eficazes. Desse modo, verificou-se um consenso entre os entrevistados relativamente à eficácia dos atuais processos, embora identifiquem vários pontos que necessitam de melhoria, sobretudo, no que concerne à triagem curricular. Esta etapa foi considerada a mais desafiante, devido ao elevado volume de currículos recebidos, muitos dos quais não se alinham com os requisitos das vagas.

> *"[…] todos os profissionais de RH têm essa experiência de abrir, por exemplo, uma vaga para IT e receber currículos de cozinheiros [...], mas para nós é uma sobrecarga enorme e tira-nos muitas horas […]" – E1*

Entre as melhorias sugeridas pelos participantes, destacou-se a utilização de ferramentas de IA, sobretudo na fase da triagem curricular. Essa tecnologia é vista como uma forma de otimizar os processos de análise, reduzindo o tempo investido e, simultaneamente, aumentando a precisão e a equidade na filtragem de candidaturas.

> *"[…] estamos a começar a explorar as facilidades da IA e a questão que nos permite a IA de gerir grandes blocos de dados e muita informação. […] utilizar ferramentas de IA que nos permitam verificar os pontos fortes do currículo, validar se o currículo, de facto, é admissível, com base nos*

pressupostos, de facto, poupa imenso trabalho e torna mais eficaz. Até porque torna o processo mais equitativo." – E3

Paralelamente, um dos participantes destacou que, na sua organização, o investimento na IA, embora ainda em fase inicial, já é uma realidade, com formações a decorrer para todas as equipas.

"Este ano, por exemplo, vamos ter todos aqui na empresa formação em inteligência artificial. É uma coisa muito generalista, mas é importante para todos sabermos montar um bom prompt para obter aquilo que queremos. […]" – E7

Outra melhoria apontada recai sobre a utilização de um painel de júri para a avaliação de candidatos, com a finalidade de reduzir a subjetividade do processo, apesar de o próprio participante reconhecer a dificuldade em implementar a ideia devido a questão de agenda. Nesse sentido, alguns participantes também acreditam que, no futuro, a IA poderá suportar esta etapa, facilitando a padronização de critérios e minimizando os vieses.

"[…] a triagem de currículos é algo que demora muito e também tem algum grau de subjetividade e da experiência do técnico que analisa." – E3

Para além disso, foi reforçada a importância da aplicação de testes de conhecimento em alguns processos de recrutamento, como forma de gerir os resultados e as expectativas. Apesar de ser reconhecido que torna o processo mais trabalhoso e demorado, permite uma maior eficácia na comparação e contratação dos candidatos.

"[…] A aplicação de testes de conhecimento para o Excel torna o processo demorado, mas é essencial para salvaguardar a imagem que temos para com o cliente, pois "há muita gente em entrevista que diz que sim, sim, eu tenho conhecimento do Excel", e não tem […]." – E2

Apesar de muitos participantes focarem as melhorias possíveis através de ferramentas de IA, voltou a ser reforçada a preocupação de que o recrutamento é cada vez mais digital. Esta constante tentativa de máxima informatização pode dificultar o acesso a determinados perfis de candidatos menos familiarizados com as plataformas digitais, ou que enfrentem limitações tecnológicas.

"[…] candidatos que têm questões visuais, podem não conseguir fazer os passos todos de uma candidatura, porque poderá chegar ao momento em que há aquela situação de, "eu não sou o robô, então diga-me nas imagens o smartphone". Uma pessoa que tem aqui dificuldades intelectuais e que o leitor de ecrã não lhe consegue descrever a imagem, na totalidade, isto é um handicap. […]" – E5

Em síntese, as entrevistas revelaram uma perceção geral de que os seus processos são eficazes, mas que podem beneficiar, sobretudo, com a utilização da IA. Essa ferramenta é vista como grande aliada ao facilitar o tempo investido na triagem curricular. Todavia, foram mencionados desafios relevantes, pois ao mesmo tempo que a IA pode ajudar, pode também prejudicar outros candidatos.

4.4. Práticas Inclusivas nos Processos de Recrutamento

As práticas inclusivas no recrutamento e seleção assumem crescente relevância nas organizações, na medida em que visam garantir igualdade de oportunidades e promover a diversidade. Neste sentido, as entrevistas realizadas permitiram compreender como estas práticas são percecionadas e implementadas pelos participantes, bem como identificar as diferentes abordagens e desafios relacionados à inclusão no recrutamento e seleção nas suas organizações.

Um dos aspetos mencionados aponta para a utilização de tecnologias inovadoras, como a IA, que já é adotada por algumas empresas com quem um dos participantes trabalha. O mesmo referiu que o uso desta ferramenta torna o processo da triagem de currículos e as entrevistas mais objetivas, sobretudo para candidatos com TEA que apresentem dificuldades de interação social, pois permite reduzir o nervosismo e ansiedade. Ainda sublinhou que a IA ajuda a minimizar os preconceitos, muitas vezes, inconscientes dos recrutadores.

> *"Olhando para as empresas com quem eu trabalho, vejo realmente que muitas já usam a inteligência artificial para tornar esse processo um bocadinho mais inclusivo. [...] às vezes falar para uma máquina, um robô, para alguém que não está verdadeiramente lá, acaba por reduzir também a ansiedade, o nervosismo e agitação […] acho que se nos aparecer alguém que tem essa incapacidade ou algum tipo de incapacidade, nós vamos já com esse quase bloqueio mental ou então vamos esforçar para desbloquear esse bloqueio mental e vamos até discriminar positivamente[…]" – E1*

Paralelamente, foram vários os entrevistados a mencionarem as dificuldades na aceitação de perfis com TEA ou outro tipo de incapacidade. Tais barreiras, muitas vezes organizacionais ou pessoais, evidenciam a necessidade de consciencialização e adaptação dos processos de recrutamento. Desse modo, a formação, os seminários de sensibilização surgiram como práticas-chave. Alguns participantes salientaram a relevância de capacitar os recrutadores e *Team Leaders* relativamente ao conceito de diversidade, equidade e preconceito inconsciente, tendo um entrevistado destacado que dá formação especificamente sobre o RI.

"[…] formação a líderes, formação a recrutadores também, sobre o que é que é um viés e também desmistificar que todos temos esse preconceito inconsciente que nós todos temos é importante identificá-los […] e é super importante também investir para além de formação naquilo que é diversidade, equidade e inclusão, em cada dimensão da diversidade. Saber o que é que é o complexo de personalidade, género, todas essas questões. […]"– E1

"[…] Atualmente, há resistência, efetivamente, por parte do cliente. Nós, enquanto empresa de recursos humanos, o nosso trabalho acaba por ser também um bocadinho consciencializar os clientes, mas nem sempre é fácil. " – E2

Outro tema identificado foi a articulação com instituições externas, como o IEFP e associações dedicadas à inclusão, que fornecem às organizações currículos de candidatos com TEA ou outra incapacidade, bem como esclarecem a melhor forma de dirigir o processo de recrutamento. Estas parcerias são cruciais para ampliar o alcance do recrutamento e assegurar que sejam processos verdadeiramente inclusivos.

" […] o recrutamento vem com o apoio de associações. […] Ou seja, nós divulgamos também as nossas vagas de recrutamento com concurso com essas entidades e depois esperamos que elas promovam esse recrutamento dentro das pessoas que apoiam, no fundo." – E3

Alguns participantes ainda destacaram estratégias específicas de comunicação e acompanhamento do candidato.

"[…] fazemos muito este mapeamento também do que é que é necessário. Ou seja, fazer um caminho com o candidato." – E5

Por fim, apesar das várias práticas mencionadas, os participantes destacam a baixa tendência de receção de currículos por parte de candidatos com incapacidade.

"[…] é muito raro termos pessoas com autismo a concorrer diretamente às vagas. [...]é estranho porque nós participamos, sendo uma entidade pública, participamos com muitas entidades que apoiam autistas. E, portanto, apesar de fazermos divulgação com essas entidades, também depois não temos, muitas vezes, muitos candidatos com esse nível […]" – E3

Neste sentido, é percetível que são várias as estratégias de inclusão utilizadas pelas organizações que permitem promover e proporcionar um ambiente laboral mais inclusivo. A consideração da diversidade e da inclusão apresenta diferentes níveis de maturidade, desde iniciativas estruturadas e aplicadas a "*de momento ainda não estão a ser tomadas nem ponderadas práticas e ou medidas para promover a inclusão de pessoas com TEA." – E7.*

4.5. Enquadramento Legal

A presente secção dedica-se à Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro, que estabelece quotas para a contratação de pessoas com incapacidade, com a finalidade de explorar a perceção dos participantes sobre a legislação, bem como se já sofreram algum impacto. Apesar de a entrada em vigor desta lei ter gerado diversas perceções entre os participantes e implicações, a opinião, de um modo geral, é positiva. Os participantes acreditam que a lei veio possibilitar uma maior visibilidade para a necessidade de inclusão de pessoas com TEA e com outras incapacidades.

> *"A questão da legislação veio forçar uma necessidade que era importante. Infelizmente teve de ser forçada para as empresas também começarem a investir no tema, mas o facto é que traz frutos. […]" – E1*

> *"[…] internamente há alguma preocupação, [...] se nós conseguimos incluir, incluímos, se nós não conseguimos incluir, não incluímos, ou seja, há a preocupação, se calhar, no sentido de cumprir com aquilo que é lei, e não cumprir com aquilo que devia ser um princípio de incluirmos mais pessoas e darmos oportunidade […]" – E2*

Paralelamente, foi reforçado que o impacto da legislação varia consoante o grau de maturidade organizacional, dado que as empresas mais sensibilizadas já desenvolviam práticas de inclusão antes da lei em questão.

> *"[...] porque há empresas que nem sequer estão a olhar para o tema e quando vier a legislação e as multas se calhar vão olhar um bocadinho mais e há empresas que já têm comitês, a diversidade, a equidade e a inclusão, já têm formação […]" – E1*

Um dos participantes salientou precisamente este ponto, afirmando que a sua organização já se encontrava em cumprimento de quotas legal, antes da implementação desta lei. Assim, apenas sentiu que a lei veio reforçar as práticas já consolidadas.

> *"Nós já estávamos acima das quotas mínimas. […] portanto, continuamos numa vida normal e acho que é uma questão sabendo que ela existe e, obviamente, estamos sempre a verificar se cumprimos ou não." – E3*

Em contrapartida, dois participantes salientam que a lei acabou por não afetar a organização devido ao seu número de trabalhadores, mas ainda assim procuram manter-se atentos à temática e à imposição legal.

> *"Hoje a empresa tem 36 pessoas no headcounting, então não é aplicável." – E6*

"Nós ainda nem sequer atingimos os 50 colaboradores, ainda conseguimos passar um bocadinho ao lado dessa lei. [...] Acredito que vamos passar por esse processo em que realmente vamos ter uma percentagem com esse tipo de perfil, mas para já ainda estamos a conseguir, mas vamos estando atentos." – E7

Apesar dos elogios há Lei n.º 4/2019, foram levantadas críticas quanto às suas limitações e ao modo como as empresas respondem a esta legislação. Um dos participantes relatou que alguns dos seus clientes não se preocuparam com esta questão, assumindo ser preferível arcar com as possíveis multas, do que investir num recrutamento mais inclusivo e nas adaptações necessárias, por exemplo estruturais. Tal perspetiva evidencia a questão da maturidade, anteriormente mencionada, bem como uma lógica de custo-benefício que minimiza o objetivo da lei, promover a equidade e inclusão.

"Em outsourcing nós é que somos a entidade patronal daquelas pessoas. […] Eu acho que os clientes também já recorreram um bocadinho à parte do outsourcing numa ética de salvaguardar aqui algumas questões deste tipo. […] se nós, efetivamente, apresentássemos aqui a alguma pessoa, eu tenho quase a certeza que essa pessoa não iria avançar para a entrevista […]" – E2

Na mesma direção, um participante destaca que somente após a visita da ACT é que algumas empresas começaram a se preocupar com o cumprimento da lei. Esta perspetiva sugere que, em diversos casos, o incentivo não advém de uma consciência organizacional ou valorização honesta de inclusão, mas talvez pelo receio às possíveis sanções e imagem que passam.

"As empresas estão a começar a receber notificações da ACT de cumprimento ou não cumprimento da lei. […] Há empresas que estão mais disponíveis para explorar, outras nem tanto [...] há muitas que já colocam em budget a coima. […] pela obrigação é que a pessoa é levada a fazer uma coisa que não devia de ser obrigada a fazer, que devia de ser feita com confiança e vontade própria. […] percebe-se que para mudar paradigmas se não for obrigatório as coisas não vão lá, e agora é obrigatório e as pessoas arrastam até ao último momento." – E5

Neste sentido, ainda sugere que a lei por si só não é suficiente para garantir que as organizações comecem a apostar em trabalhadores com TEA ou com outra incapacidade. Um deles acaba por mencionar que dentro da própria lei existem formas de escapar, acabando por enfraquecer o objetivo da lei.

"[…] é uma lei. E neste momento conta evidências, ou seja, as empresas que tenham evidências, que tentaram fazer recrutamento, mas que não conseguiram candidatos, vão-se salvando. […] há

uns que vão sempre escapar, e se calhar quem tem mais dinheiro e que tem mais possibilidades vai sempre escapar e os que têm menos não conseguem. […]" – E5

Por fim, alguns participantes ainda reforçam outras problemáticas e limitações distintas da lei em questão. Um deles destaca que a lei por si só não ajuda necessariamente o processo de seleção dos candidatos com incapacidade, visto que através do currículo não é possível perceber se o candidato possui uma incapacidade igual ou superior aos 60%. Desse modo, sugere que deveria ser trabalhada uma articulação com o IEFP, de modo a auxiliar as organizações no processo de verificação.

"O IEFP envia-nos currículos, nós fazemos um processo de recrutamento, temos que colocar lá um visto a dizer que estamos disponíveis para receber perfis com incapacidade igual ou superior a 60%, mas depois quando recebemos currículos não sabemos se a pessoa tem incapacidade ou não. Se nós estivermos realmente interessados que aquela vaga seja ocupada por uma pessoa com incapacidade […] não sabemos. Portanto, eu acho que aqui mais do que a lei era aqui um trabalho com o IEFP de nos conseguir trabalhar os processos que nós pedimos de outra forma." – E4

É ainda destacada a questão dos espaços físicos. Para além do processo de recrutamento, a acessibilidade do ambiente laboral é apontada como um fator importante para a efetiva inclusão, uma vez que podem impedir que as vagas e o local de trabalho sejam verdadeiramente acessíveis a todos os candidatos.

"[…] para entrarem na empresa, têm de picar um cartão. E o cartão está muito acima daquilo que eles conseguem chegar. […] E às vezes este tipo de pormenor, até de instalações físicas, torna a barreira muito maior. E, portanto, eu acho que devia de haver, primeiro, um incentivo para tornar as instalações, a cultura, mais inclusiva. E depois sim, as empresas que não tivessem feito esse caminho, serem efetivamente chamadas a atenção. […]" – E1

Alguns participantes apontam para as questões da situação dos indivíduos com um grau de incapacidade inferior aos 60%, mencionados na lei, que acabaram por ficar excluídos do enquadramento legal, bem como para o significado da percentagem de incapacidade. Tal limitação levanta a questão sobre a verdadeira justiça, equidade e inclusão da lei, mas ao mesmo tempo obrigou as organizações a fazerem o levantamento para perceber se tinham trabalhadores com incapacidade e, muitas ficaram a perceber que já estavam no cumprimento das quotas.

"Eu acho que não havia de haver um grau, eu acho que havia de haver adaptações ao posto de trabalho. […] o número não está bem feito, ou seja, poderia haver um número, mas pelo número de

adaptação ao posto de trabalho. Ou seja, se eu contratar esta pessoa, o que é que é palpavelmente o meu dever? E isso não está espelhado num 60%. Se recebemos uma pessoa de 60% ou de 84%, o que é que isto significa? A de 84% é pior? Não é. Pode ser ou não, não é palpável. […]" – E5

Assim, é percetível que a Lei n.º 4/2019, na ótica dos participantes, é reconhecida como um mecanismo que permitiu maior visibilidade à temática da inclusão de pessoas com incapacidade igual ou superior a 60%, até então, de certo modo, deixado de lado, bem como reforçou práticas já existentes nas organizações mais sensibilizadas ao tema. Todavia, simultaneamente, apontam problemáticas e limitações que colocam em causa a sua eficácia. A dificuldade em identificar os candidatos que cumprem o critério legal, a exclusão dos indivíduos que se encontram abaixo do limiar estabelecido e a preferência do pagamento de multas, foram alguns dos aspetos mencionados. Estas perceções evidenciam que, apesar de a lei em questão ter sido um grande passo, permanece ainda com algumas lacunas que deverão ser colmatadas, para que se torne numa legislação verdadeiramente inclusiva.

4.6. Inclusão de Trabalhadores com Incapacidade

No seguimento das problemáticas apontadas em torno da percentagem exigida pela Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro um dos participantes salientou que a entrada em vigor da legislação em questão levou a que muitas organizações descobrissem que já possuíam trabalhadores com incapacidade, ainda que pudesse ser inferior aos 60% dispostos pela lei. Perante o contexto legislativo, foram vários os colaboradores que começaram a apresentar o seu atestado multiusos, permitindo às organizações desencadear processos internos de reconhecimento de trabalhadores com um certo grau de incapacidade, até então desconhecido.

"Eu tive, por exemplo, um líder que quando entrou na empresa […] ele nunca comunicou a ninguém que estava dentro do espectro de autismo, porque nunca foi uma questão, porque nunca sequer sentiu necessidade de o fazer, […] depois estávamos numa reunião, estávamos a falar precisamente do tema de diversidade e inclusão e ele disse "pronto, ok, mas às vezes é um tema simples porque eu estou no espectro de autismo e nunca ninguém soube disso na empresa."[…]" – E1

A partir desta constatação, importa perceber até que ponto os participantes tinham conhecimento prévio da existência de trabalhadores, bem como se nas suas organizações há colaboradores incapacitados, sobretudo com TEA. Esta informação pode reforçar, mais uma vez, o grau de maturidade das organizações face ao tema.

Na tabela 2, encontra-se sintetizada as respostas dos participantes. De modo geral, é possível constatar que parte dos participantes já tinha conhecimento prévio da existência de trabalhadores com incapacidade ou TEA nas suas organizações. Porém, alguns mencionam não ter trabalhadores nessas condições, seja por não estarem abrangidos pela Lei n.º 4/2019, ou pela ausência de casos identificados. Além disso, muitos revelam que nas suas organizações não é feita a distinção entre os diversos tipos de incapacidade, o que pode demonstrar um olhar igualitário aos trabalhadores com incapacidade, mas simultaneamente, ao não distinguir podem estar a deixar de reconhecer as adaptações individualizadas necessárias.

Tabela 2

Conhecimento dos recrutadores sobre trabalhadores com incapacidade na sua organização

Entrevistado	Conhecimento prévio	Presença/Ausência	Identificação de trabalhadores com TEA
1	Não	Não sabe	Estima 30% (não confirmado), apenas sabe de 1 caso confirmado
2	Não	Não tem	Não tem
3	Sim	Sim, 22 pessoas	A organização não faz distinção entre os tipos de incapacidade
4	Não	• Algumas empresas não são abrangidas pela lei. • Outras: 2–3 pessoas	Não tem
5	Sim	Sim	A organização não faz distinção entre os tipos de incapacidade
6	Sim	Sim	Não sabe
7	Não	Não tem	Suspeita de um trabalhador com TEA, mas não é confirmado

Nota: Fonte; Elaboração do autor.

Neste sentido, verifica-se que as organizações apresentam vários níveis de conhecimento e reconhecimento face à presença de trabalhadores com incapacidade, como TEA. Enquanto algumas já têm identificados trabalhadores nestas condições, outras apenas têm suspeitas ou nem apresentam casos. Importa destacar que a questão do TEA, sobretudo, pode revelar uma complexidade acrescida, uma vez que a condição nem sempre é visível e/ou evidente, variando de acordo com os diferentes graus dentro do espectro.

> *"[…] eu pelo menos sentia que a questão das pessoas dentro do espectro de autismo ou mesmo com outro tipo de incapacidade, nem sempre é visível e nem sempre é evidente, porque há diferentes graus de autismo, é um espectro efetivamente. […]" – E1*

4.7. Autodeclaração

Após a análise das respostas referentes ao conhecimento dos participantes da existência de trabalhadores com incapacidade, sobretudo com TEA, torna-se pertinente explorar de que forma é que percecionam o processo de autodeclaração. A autodeclaração é um tema sensível e, como tal, proporcionou diversas interpretações e preocupações éticas sobre o impacto que poderá ter no mercado de trabalho. Nesse sentido, a sensibilidade aparece como um conceito-chave associado à necessidade de formação. Ser sensível a estas questões é apontado como um requisito crucial para quem exerce funções de recrutamento, mas

também reconhecem que esta sensibilidade apenas se desenvolve quando existe conhecimento adequado sobre como deve ser feita a abordagem a estes candidatos. Assim, a formação é fundamental não só para os RH, que são a porta de entrada dos colaboradores, como para os clientes das empresas de consultoria que os vão integrar.

> *"[…] para trabalhar em recrutamento nós precisamos ter alguma sensibilidade […] acho que até era necessário haver mais informações de como é que nós devemos abordar pessoas […] e não há, não existe [..] devia de haver informações nessa ótica, porque às vezes nós temos uma ideia, que aquela pessoa é menos capaz, mas nem sempre é assim […] nós enquanto empresa temos formação, também posteriormente podíamos dar essa formação ao cliente." – E2*

Perante este cenário, um dos participantes apresenta uma sugestão que poderia ser benéfica quer para o recrutador, quer para o candidato.

> *"[…] um processo de recrutamento onde a pessoa possa escolher se quer ser entrevistada por uma tecnologia de inteligência artificial ou por uma pessoa dos recursos humanos. E a pessoa pode escolher e não precisa dizer que está no espectro de autismo […]" – E1*

Outro aspeto destacado prende-se com a compreensão do atestado multiúso, muitas vezes incompreendido pelos recrutadores, mas também pelos próprios candidatos, o que pode limitar a sua correta utilização, bem como a perceção dos vários tipos de incapacidades.

> *"[…] porque já chegámos ao ponto de termos entrevista e a pessoa achar que o atestado de incapacidade é uma declaração médica, ou que o atestado de incapacidade é uma baixa que teve há três meses. É necessário educar um bocadinho a sociedade e explicar o que é que é um atestado de incapacidade e multiusos. […]" – E5*

Paralelamente, foi destacado a necessidade de explicar aos recrutadores o que verdadeiramente significa a percentagem de incapacidade, uma vez que o valor em questão não traduz de forma linear a capacidade ou limitação do indivíduo. A não compreensão da percentagem pode originar interpretações erradas, como a ideia de que um valor mais elevado corresponde a uma maior limitação no desempenho de funções, quando na realidade pode apenas expressar a presença de limitações adequadas.

> *"[…] as percentagens dos atestados podem não corresponder àquilo que a pessoa é. Escrever lá que tem 99% de incapacidade, para quem não sabe […] isto assusta […] e às vezes o que está por trás do 99% de incapacidade é uma pessoa que é cega e consegue fazer tudo com um leitor Tecam e se calhar uma pessoa com 60% de incapacidade, que tem menos de 30% de incapacidade, é se calhar*

mais difícil de integrar no trabalho, por questões se calhar de saúde mental […] mas isto é quem tem conhecimento e não se fixa no número. […]" – E5

A questão da autodeclaração foi objeto de pontos de vista divergentes, revelando perceções distintas sobre a sua utilidade. Para alguns participantes, na perspetiva de recrutador, o ato de autodeclaração por parte dos indivíduos com incapacidade constitui uma estratégia de simplificação, capaz de tornar o processo de recrutamento mais transparente e justo.

"[...] eu acho sempre que as pessoas devem ser sinceras e devem expor no recrutamento aquilo que sabe para evitar questões futuras. Há questões que são pessoais, há questões que depois vão interferir, dependente do espectro de autismo que tenha, podem interferir no funcionamento […]" – E3

Já na perspetiva pessoal, muitos acreditam que a autodeclaração não faz sentido por diversos motivos como, muitos indivíduos não possuírem um diagnóstico formal ou não reconhecerem a necessidade de assumir a sua condição. Por outro lado, compreendem que em muitos casos, os candidatos possam sentir receio em autodeclarar-se, por considerarem que essa informação pode ser utilizada como critério de exclusão.

"[…] Algumas pessoas nem sequer têm este diagnóstico, efetivamente, e estamos quase a forçar as pessoas a autodeclarar-se quando, na verdade, elas não sentem essa necessidade.[…] se as pessoas sentirem essa necessidade pode querer dizer que a cultura também não abraça a diversidade, mas também pode ser muito positivo, porque a pessoa sente parte da organização tendo ou não essa incapacidade." – E1

"[…] Acho que isso já é meio caminho para a discriminação e hoje em dia, infelizmente, ter uma doença [...] não é bem visto e há muita dificuldade em lidar com a diferença." – E7

Por outro lado, emergiu a visão de que a pertinência de se autodeclararem depende da cultura e do contexto organizacional, uma vez que em contextos mais familiares pode perder a relevância.

"[…] se for empresas às vezes mais formais ou familiares, a minha recomendação é que não falasse.[…] Depende de qual é a empresa e qual é o perfil de vaga [...]" – E6

Por fim, surge ainda a perspetiva de que quando uma vaga já é aberta com o intuito de ser inclusiva, a autodeclaração torna-se indispensável, visto que o processo à partida já estaria preparado para acolher qualquer candidato, independentemente de se autodeclarar ou não. No fundo, a análise das opiniões recolhidas revela que a autodeclaração não apresenta uma

opinião unânime entre os participantes, mas também eles próprios destacam alterar a perspetiva dependendo do papel que assumem, recrutador ou pessoal.

4.8. Experiência de Recrutamento a Candidatos com TEA

Os participantes foram questionados sobre a sua experiência com candidatos com TEA, nomeadamente se já conduziram entrevistas e/ou realizado contratações de pessoas com este diagnóstico. Assim, o objetivo passa por compreender o nível de familiaridade dos recrutadores com o processo de recrutamento que envolve estes candidatos, para posteriormente explorar a possibilidade de os processos terem sido adaptados face às necessidades dos candidatos.

A maioria dos participantes relatou ter alguma experiência no recrutamento de candidatos com algum tipo de incapacidade, seja durante o processo de candidatura ou quando a autodeclaração foi feita em momento posterior. No entanto, houve participantes a mencionarem já ter entrevistado e/ou contratado pessoas com TEA.

> *"Aqui em Portugal não, mas para uma vaga do Brasil já tinha feito entrevista com alguém com espectro de autismo e isso era claro, porque tinha uma mentalidade mais focada e mais direta, então precisava de puxar um pouco mais o candidato para que trouxesse mais informações. […]" – E6*

Outros participantes relatam que, apesar de nunca terem sido informados explicitamente sobre a condição de um candidato, adotavam estratégias de comunicação adaptadas, como falar de forma mais calma e direta, para criar um ambiente tranquilo e inclusivo. Ainda acrescentam que a realização de entrevistas online, muitas vezes não permite identificar sinais do TEA.

> *"[…] pessoas que se autodeclarassem, não. Mas, lá está, é super subjetivo, eu acho que há pessoas que entrevistei e que estão dentro do espectro. E eu sentia que eu própria estava a fazer aquele exercício de, ok, fala calmamente, fala sem grandes gestos, sem grande agitação ser o mais calma possível, também, para transmitir tranquilidade e calma a outra pessoa. […]" – E1*

> *"Que eu me tenha apercebido, acho que nunca tive assim ninguém. Mas, lá está, como eu quase sempre fiz entrevistas online, também é muito mais difícil de identificar. [...] e ninguém chega a uma entrevista a se autoidentificar como sendo autista. Por isso, se já alguém passou por mim nessas condições, eu não a identifiquei e/ou conseguiu mascarar muito bem [...]" – E7*

Somente um participante declarou não ter entrevistado ou contratado alguém com algum tipo de incapacidade. Esta diversidade de experiências pode sugerir a necessidade de

formação específica sobre o TEA, para que consigam identificar os candidatos e adaptar o processo de recrutamento.

4.9. Adaptação no Recrutamento de Candidatos com TEA

Após identificar as experiências de recrutamento, ainda que escassas, com candidatos com incapacidade e/ou com TEA, tornou-se essencial compreender se os participantes que já conduziram entrevistas com este público fizeram alguma adaptação do processo. Paralelamente, procurou-se, igualmente, perceber se os participantes que não tiveram essa experiência se estariam dispostos a adaptar os seus processos para garantir que fossem mais acessíveis às necessidades dos indivíduos com TEA.

Nesse sentido, a análise das respostas revelou uma tendência quase unânime para a valorização da adaptação dos processos de recrutamento, com vista à promoção de práticas mais inclusivas e sensíveis às especificidades de candidatos com TEA. Esta consciencialização traduziu-se em diversas sugestões e práticas já implementadas por alguns participantes, como o cuidado com o discurso, através de uma comunicação calma.

> *"[...] a pessoa não me conhece, e tenho sempre que colocar-me na posição da pessoa, [...] se calhar quem tem maior dificuldade em questão social, e no que é que eu posso dizer, o que é que eu não posso dizer, e então tento adaptar sempre a entrevista [...]" – E5*

Perante a questão do discurso utilizado nas entrevistas, torna-se evidente que a forma como as perguntas são formuladas pode impactar significativamente a compreensão por parte dos candidatos com TEA. Um exemplo mencionado foi a questão relativa à expectativa salarial, que pode ser ambígua ao olhar dos indivíduos com TEA, na medida em que para alguns o dinheiro é algo abstrato e, por isso, não atribuem o mesmo valor prático que os indivíduos neurotípicos.

> *"[...] eu como recrutadora não preciso saber se a pessoa tem acesso ao dinheiro dela, [...] só preciso de saber se ele tem noção de que o ordenado, ou seja, o trabalho que ele está a fazer vale, o que é que vale [...] depois eu pergunto, ou seja, "Nunca tiveste um contrato? Então tu sabes quanto é que se ganha agora?" [...]" – E5*

Outro episódio ilustrativo foi partilhado a um dos participantes por um candidato com TEA, que relatou ter sido montada uma história para que ele pudesse referir três características pessoais. A forma como a questão se proporcionou aos olhos do candidato tornou-se incompreensível, pelo que ficou sem perceber o sentido da questão, levando-o a ser desqualificado do processo. Desse modo, este desencontro reforça a necessidade de uma

adaptação no discurso a ser utilizado. Um discurso com situações concretas, claras e simples é um dos elementos-chave para o sucesso do processo de recrutamento destes indivíduos.

> *"[...] Ou seja, adaptar as perguntas a serem mais concretas "O que é que tu fazes neste sítio concretamente?, quando chegas lá, o que é que fazes?" , ou seja, eu consigo ter uma maior proximidade com o candidato e maior entendimento do que, "Então fala-me do teu dia-a-dia", "fala da tua experiência profissional"[...]" – E5*

Neste sentido, a postura que os recrutadores adotam durante o processo de recrutamento pode desencadear um efeito positivo na experiência e no desempenho dos candidatos com TEA. Uma postura calma, aliada com uma comunicação concreta facilita a expressão dos candidatos, bem como proporciona um ambiente mais inclusivo.

> *"[...] ser o mais calma possível também para transmitir tranquilidade e calma a outra pessoa. Tentar, efetivamente, ouvi-la e fazer questões, mas não ser demasiado incisiva se a pessoa não estiver a conseguir desbloquear aquela questão em específico, passar para outra [...] se calhar faria uma entrevista, se a pessoa se autodeclarasse , por exemplo, escrita, se fosse mais confortável para a pessoa." – E1*

> *" [...] num recrutamento de uma pessoa autista ter a sensibilidade de adaptar o guião as questões, mesmo no próprio meio onde fazemos a entrevista, como fazemos, para que a pessoa se sinta confortável e haja abertura para falar [...]" – E3*

Desse modo, é fundamental que os recrutadores tenham sensibilidade perante esta temática, reconhecendo que a forma como conduzem a entrevista pode influenciar a inclusão ou a exclusão de candidatos com TEA.

> *"[...] às vezes é por uma simples palavra que possa sair da minha parte e temos que estar preparados para tentar controlar ou minimizar os riscos daquilo que possamos ter causado. Se calhar dar espaço à pessoa, "se quiseres ausentar-te e voltas-me a ligar mais tarde quando realmente estiveres mais tranquila ou as coisas já estiverem mais calmas do teu lado, retorna-me a chamada e voltamos a conversar mais um bocadinho", dar-lhe espaço, porque sei que estas crises às vezes têm tempos e durações muito distintas." – E7*

Todavia, como referiu um dos participantes, a possibilidade de adaptação do processo de recrutamento depende da natureza da função e da flexibilidade do próprio processo. Em contextos mais estruturados, onde a avaliação é apenas na base de entrevistas, pouco seria o espaço para fazer alterações, mas no caso de testes específicos, poderia haver abertura de adaptação.

" [...] tinha que perceber se a função era moldada e se fosse moldada se se poderia adaptar ao candidato. [...] Não acho que da forma como está montado o nosso processo de recrutamento, eu fosse mudar muita coisa, a não ser que tivesse algum teste específico que pudesse ter de ser feito de outra forma por causa do candidato [...]" – E4

Em síntese, quando não é possível adaptar o processo de recrutamento, a atitude do recrutador pode ser a chave para o sucesso do desempenho dos candidatos com TEA.

4.10. Dificuldades no Processo de Recrutamento para Candidatos com TEA

No seguimento da identificação de possíveis adaptações aos seus processos de recrutamento para candidatos com TEA, tornou-se necessário compreender quais são as dificuldades que os participantes acreditam que este grupo possa sentir ao longo das diferentes etapas do processo.

Os participantes destacam inúmeras dificuldades que acreditam que os indivíduos com TEA possam enfrentar ao longo do processo de recrutamento. Assim, a comunicação verbal e não verbal, o uso de linguagem pouco concreta, bem como o nervosismo e a sensação de desconforto foram desafios apontados como principais fatores que mais podem comprometer o desempenho do candidato.

"A linguagem, o hipotético, as expressões, os provérbios, pessoas com espectro do autismo têm muita dificuldade em perceber porque eles são literários, são concretos, não faz sentido. [...]" – E5

"É a ansiedade. Nós estamos a ser avaliados por outra pessoa, estamos a ver pela primeira vez uma pessoa que não conhecemos, a ter que falar sobre nós, sobre a nossa experiência e isto pode causar muita ansiedade e levar aqui a uma crise." – E7

Estes desafios podem gerar frustração aos candidatos, sobretudo, quando não recebem um *feedback* claro sobre o motivo da sua exclusão ou pelo simples facto de não conseguirem compreender determinadas questões colocadas nas entrevistas. Esse sentimento, pode levar a que muitos comecem a optar por omitir o seu diagnóstico, numa tentativa de evitar preconceitos. Adicionalmente, a dificuldade de interação social foi um outro aspeto apontado, uma vez que algumas entrevistas ainda são em regime presencial, podendo estar presente um corpo de júris, que tendem a intensificar a pressão emocional. Esta intensificação de contacto pode prejudicar os indivíduos com TEA que apresentem dificuldades na interação, uma característica comum do espectro. Como resultado, muitas vezes, podem acabar por ser excluídos, não por serem incapazes, mas por não corresponderem às expectativas.

"[...] não sei como é que as pessoas com espectro de autismo reagem a ter muitas pessoas a entrevistá-la ou muitas pessoas na mesma sala quase a observá-la [...] a questão da interação social pode ser ou não um critério em algumas funções e acaba por descartar a pessoa por ter esse défice." – E1

Neste sentido, foi mencionada a falta de informação sobre o que é o autismo e quais poderão ser os benefícios de empregar um trabalhador com este diagnóstico, como o pensamento analítico ou atenção ao detalhe. Sem esse conhecimento, os recrutadores podem não conseguir interpretar os comportamento típicos do espectro, bem como que adaptações poderão fazer ao recrutamento e ao local de trabalho.

"[...] a falta de informação do que é um autismo, de todo o espectro que existe de autismo e o estigma, muitas vezes, da sociedade contra as pessoas. [...] a falta de informação do que é o autismo e como a pessoa autista pode trazer benefício para a organização. Até que muitas vezes, em certos aspectos, são pessoas extremamente focadas, extremamente produtivas." – E3

Esta perceção pode estar associada ao viés inconsciente por parte dos recrutadores. Um dos participantes reconheceu o impacto que a autodeclaração de um diagnóstico de TEA pode ter no comportamento do recrutador. Assim, refere que o preconceito inconsciente é visto como um desafio ético e operacional para ambas as partes, mas que pode revelar consequências negativas para o candidato, dado que pode ser avaliado com base em pressupostos e não pelas suas competências.

"A questão do viés inconsciente vai acontecer, portanto, acho que vai haver muitas pessoas que se calhar se vão auto-declarar e o recrutador vai olhar de forma diferente, seja positiva ou negativa. [...] eu estou a descartar esta pessoa porque, efetivamente, ela não responde a estes critérios, ou estou a deixá-la passar porque tenho medo de estar a ser discriminatória. E acho que isso vai ser um desafio enorme dos dois lados [...]" – E1

A questão do *fit* cultural foi também considerada um desafio. Este *fit* reflete a tendência de as organizações procurarem candidatos que se alinhem de acordo com as normas e valores sociais e ambientais, o que pode excluir perfis neurodivergentes. Embora seja uma tendência comum, pode ignorar o valor da diversidade cognitiva, limitando o potencial de inovação e inclusão.

"[...] nós temos sempre um critério que é o fit cultural. [...] Portanto, se alguém faz frases mais curtas, interage menos, olha menos nos olhos, eu vou sentir que a pessoa tem menos fit cultural? Se calhar vou, porque esse é o meu viés [...]" – E1

Desse modo, foram deixadas algumas recomendações sobre o comportamento que as organizações e os recrutadores poderão adotar. Os participantes sublinham o respeito e a compreensão perante o tema, a capacidade de adaptar o processo às necessidades do candidato sempre que possível e a continuidade do cuidado com a inclusão para além do processo de recrutamento, como estratégias de cultivar uma cultura organizacional que valorize e promova um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo.

> *"[...] mas temos de ter cuidado para que aquilo que é o primeiro dia e depois, obviamente, a jornada do colaborador em si, que também seja inclusiva [...] tem sempre que haver aqui um trabalho contínuo, independentemente se a pessoa passa ou não, sempre." – E1*

> *"[...] posso adaptar as questões e posso, no caso do espectro do autismo, estar incluído aqui alguma questão de fala, especificamente, posso fazer mais textos, ou um texto, por exemplo, de uma competência em Excel. [...]" – E4*

Paralelamente, um dos participantes deixa uma recomendação para os candidatos com TEA, para que possam ir para as entrevistas mais bem preparados.

> *"[...] simulassem entrevistas com psicoterapeuta, ou gravassem entrevistas, prepararem-se com perguntas e respostas para que isso tivesse um pouco mais claro [...]" – E6*

4.11. Utilização e Resistência do Uso da IA nos Processos de Recrutamento

Atendendo aos desafios anteriormente identificados na gestão eficiente dos processos de recrutamento, em especial na fase de triagem curricular, bem como no recrutamento de candidatos com TEA, tornou-se fundamental conhecer a existência de ferramentas de IA das organizações dos recrutadores ou futuros projetos de implementação das mesmas.

A análise de respostas sugere uma diversidade de práticas e posicionamentos, que podem ser agrupados em três categorias, utilização efetiva, intenção de implementação e não utilização. Entre os participantes que já recorrem à IA, destaca-se a utilização, sobretudo, nas fases iniciais do recrutamento. A triagem curricular com o auxílio da IA surge como uma das utilizações mais recorrentes, permitindo cruzar as competências esperadas, com as informações do currículo dos candidatos.

> *"[...] Podemos colocar dois currículos e dizer, compara e diz-me, passei esta, podemos pôr os currículos e a job description e depois dizer-nos qual é que tenho de pedir [...]" – E5*

A IA é também utilizada na elaboração de publicações, na definição de regras e parâmetros para as entrevistas e na criação de critérios de seleção mais assertivos.

"Estamos a começar a utilizar [...] para já só na parte de tornar as publicações mais apelativas, de elaborar algumas regras mais específicas para as entrevistas, determinar parâmetros, bem como criar critérios de seleção mais assertivos." – E3

Para além destas especificidades, a IA ainda é utilizada em plataformas digitais utilizadas no quotidiano dos participantes, como o *PowerPoint*, *Email* e envio de *feedback*, permitindo automatizar as tarefas como redação de textos e descritivos funcionais.

"Nós temos neste momento incorporado um site próprio de IA em todas as nossas aplicações, por exemplo, se eu estiver no Word, tenho lá em que me pode ajudar a fazer o texto, se eu estiver no PowerPoint está lá, no e-mail [...] se eu for de férias posso, num clique pedir para fazer o resumo [...] acho que nos ajuda muito a criar, a estruturar, a resumir o trabalho mais chato [...]" – E5

Em contrapartida, alguns participantes referem estar em fase de planeamento ou de testes para incluir a IA no recrutamento, destacando-se a intenção de utilizar a IA para a análise de dados, bem como facilitar a triagem através do cruzamento de informações entre os candidatos e os requisitos da função. Além disso, estão a averiguar a viabilidade de introduzir uma avaliação gamificada em alguns processos de recrutamento.

"[...] O nosso próximo passo que queremos desenvolver é tentar utilizar a IA para análise de dados e meta dados, para tentar facilitar." – E3

"[...] Estamos a tentar colocar inteligência artificial para ajudar na triagem. [...] fazer um match entre aquilo que nós colocamos como competências e aquilo que os candidatos colocam no CV. [...] estamos a analisar a possibilidade de alguns processos de recrutamento possam passar por um género de gamificação, mas isso ainda está mesmo muito numa fase inicial. [...]" – E4

Por fim, há alguns participantes que afirmam não utilizar a IA nos seus processos de recrutamento, por motivos de alterações dentro da própria empresa, não sendo por isso o momento ideal de investir em IA e pelo volume de candidaturas recebidas não justificar.

"[...] Hoje em dia não. Acho que o volume de candidatos é muito baixo [...] e às vezes a triagem que é feita de forma manual vai ser um pouquinho mais certa." – E6

"[...] Não utilizamos. Somos muito pequeninos, não justifica ainda, se calhar, o investimento para termos alguma ferramenta a esse nível." – E7

Na sequência da discussão sobre a utilização de IA, foi questionado se os participantes consideram existir um certo receio e resistência por parte dos recrutadores, quer no recrutamento convencional, quer no RI. A preocupação do uso da IA é sentida por alguns

participantes, na medida em que consideram que esta ferramenta pode tornar os recrutadores obsoletos, sobretudo, ao automatizar tarefas que antes exigiam a intervenção humana. Este receio alarga-se ao RI, com questões sobre a capacidade da IA em lidar com as divergências comportamentais, como por exemplo as expressões faciais. Assim, a automatização excessiva pode ser vista como uma ameaça à área dos RH.

> *"[...] se o recrutamento fosse exclusivamente feito por inteligência artificial, para que é que são precisas as pessoas? Para que é que são precisos recrutadores? Não são necessários, e claro que sim que há alguma resistência [...] E acho que há resistência não só no recrutamento inclusivo, como também no recrutamento dito normal [...]"– E2*

> *"[...] Por exemplo, como que uma inteligência artificial vai fazer o reconhecimento de expressões de face se ela só reconhece pessoas neuropadrão? E uma pessoa que é autista vai ter expressões faciais que são diferentes e ela precisa reconhecer as expressões faciais de um autista." – E6*

Paralelamente, alguns participantes concordam que os recrutadores mais experientes poderão ter a tendência de demonstrar maior resistência à entrada da IA, ao contrário da geração mais nova. Assim como, as organizações que revelam ter maior maturidade no tema da diversidade estarão mais disponíveis para abraçar a IA, enquanto as restantes poderão demonstrar-se mais recetivas.

> *"Eu acho que pode haver abertura e acho que empresas que já estejam a pensar em ter um recrutamento e um processo mais inclusivo são, naturalmente, empresas que já estão a olhar para o tema de outra forma [...] Acho que onde as empresas ou os recrutadores que ainda não estiverem nessa maturidade em relação ao tema da diversidade como um todo, acho que vão ser muito mais resistentes em olhar para isto de uma forma positiva." – E1*

> *"O maior preconceito dos recrutadores no geral, se calhar até alguns com mais experiência do que aqueles mais jovens que estão mais prontos a receber esta nova tecnologia [...]" – E4*

Neste sentido, a formação é apontada como essencial para mitigar estes receios e resistências. Ao perceberem o funcionamento da IA e os seus benefícios, como a redução do tempo em tarefas mais administrativas, os profissionais passam a ver a IA como uma ferramenta de suporte e não de substituição. Desse modo, a sensibilização sobre esta tecnologia permite uma fácil integração.

> *"[...] as próprias empresas, estão a dar formação sobre a inteligência artificial. [...] Acho que se lançar o produto e existir a formação, as pessoas vão começando a perceber [...] reduzes não sei*

quanto tempo, enquanto se estivesse a fazer triagem de não sei quantos candidatos e demoravas duas horas, agora demoras meia hora..[...]" – E5

Todavia, numa visão mais futurista há quem acredite que a figura de recrutador humano deixará de existir, pois a IA terá a capacidade para realizar esse trabalho de forma eficaz e autónoma.

"Eu acho que futuramente não acredito que haverá pessoas recrutadoras [...] temos é de trabalhar bem essa questão da diversidade e inclusão." – E6

4.12. Vantagens e Desvantagens da Utilização da IA no RI

Como já tem vindo a ser descrito, a utilização da IA apresenta diversas vantagens nos processos de recrutamento convencional e inclusivo. No recrutamento convencional, os participantes destacam a objetividade como um dos principais benefícios, destacando que a IA é mais isenta do que o recrutador por não possuir preconceitos e/ou historial. Além disso, a eficiência é igualmente valorizada, especialmente na fase da triagem curricular, permitindo aos recrutadores pouparem o tempo em tarefas rotineiras. A IA facilita ainda na padronização de dados, bem como permite aplicar critérios de cruzamento entre as competências dos candidatos e as desejadas.

"[...] claramente a objetividade, que nós humanos não temos tanto como a inteligência artificial e acho que isso ajuda. [...] também a eficiência na análise dos currículos, vai fazer os RH ganharem muito tempo e pode funcionar bem." – E1

"[...] IA não discrimina, tem parâmetros [...] não tem preconceitos e tem informação [...]" – E3

Apesar de considerarem a linha de pensamento entre o recrutamento convencional e o RI, as vantagens do uso da IA no RI ganham uma dimensão mais sensível e revelam-se unânimes entre os participantes. Todos reconhecem o papel da IA na promoção de processos mais inclusivos e acessíveis. A IA é vista como uma ferramenta capaz de eliminar barreiras sociais e emocionais, sendo, por isso, útil para candidatos com TEA. Assim, imparcialidade foi a palavra-chave das vantagens para ambos os recrutamentos. Contudo, apesar das vantagens reconhecidas, os participantes destacam algumas desvantagens associadas à aplicação da IA, sobretudo, no RI. Um dos riscos mais evidentes é a possibilidade de perpetuação de preconceitos, visto que os modelos de IA são formados pelos humanos e pelos dados que lhes inserem, pelo que podem refletir nestas ferramentas os seus preconceitos, mesmo que sejam inconscientes. Esta preocupação ganha destaque quando se considera que muitos destes modelos são desenvolvidos para e por pessoas

neurotípicas, o que pode limitar a sensibilidade à diversidade e à inclusão de perfis com TEA ou com outra neurodivergência. Desse modo, é necessário formar primeiro os profissionais que alimentam estas ferramentas, garantindo que compreendem os conceitos como diversidade, e até mesmo os vários tipos de incapacidade.

> *"[...] os modelos da IA têm de ser muito bem treinados e principalmente quando usados em recrutamento, porque na verdade também podem perpetuar preconceitos [...] a IA vai se alimentando com aquilo que eu lhe dou e eu posso em algum momento ter um viés inconsciente [...]" – E1*

Para além disso, a ausência de humanização nos processos automatizados é um outro aspeto criticado, uma vez que a IA não possui a capacidade de reconhecer emoções, desconfortos ou crises, o que, novamente, pode ser prejudicial a candidatos com este espectro, algo que um recrutador devidamente formado poderia identificar e agir sobre a questão.

> *"[...] a IA se a pessoa entrasse em crise, não ia conseguir perceber ou minimizar os efeitos disso, enquanto um recrutador consegue. Se o quiser e se aperceber, se estiver bem informado sobre o assunto, consegue não resolver, mas tentar minimizá-lo." – E7*

A rigidez dos sistemas pode também proporcionar a exclusão de candidatos que não utilizam nos seus currículos palavras-chave esperadas, comprometendo a diversidade ao longo do processo.

> *"[...] existem sempre casos em que eles não colocam, por exemplo, a competência daquela forma, mas colocam de outra forma, mas o sistema não o lê, ou seja, posso correr o risco aqui numa parte menos positiva e numa fase inicial como nós estamos, perder potenciais bons candidatos porque não têm aquela palavra escrita no currículo." – E4*

Um dos participantes levantou uma preocupação associada à aplicação diferenciada da IA nos processos de recrutamento, uma vez que poderá levantar questões de justiça. A reflexão parte da hipótese de se aplicar exclusivamente ao RI, como forma de tornar o processo mais acessível às necessidades dos candidatos, mas essa diferenciação pode gerar perceções de desigualdade perante os restantes candidatos. Estes poderão começar a questionar por que motivo são avaliados por humanos e outros por máquinas, originando, assim, um dilema ético para os recrutadores.

> *"[...] a questão da equidade, imagina aplicamos só a inteligência artificial para entrevistas de pessoas que tenham transtorno. E depois os outros candidatos que não tenham transtorno dizem, "ok, então ele está a ser entrevistado por uma máquina, e eu não" [...]" – E1*

Mesmo perante as adversidades apontadas, é unânime o reconhecimento de eficácia que a IA pode trazer para os processos de recrutamento, sobretudo nas fases iniciais. Assim, a IA é vista como uma ferramenta que permite aos recrutadores libertarem o seu tempo de tarefas rotineiras e redirecionarem o seu foco para atividades de valor acrescido, como a melhoria da experiência do candidato.

4.13. Impacto da IA na Experiência do Candidato

A utilização da IA nos processos de recrutamento suscita várias visões quanto ao seu impacto na experiência do candidato e ao seu potencial de minimizar preconceitos. Assim, é possível destacar que os participantes revelam uma perceção positiva sobre a capacidade de a IA promover maior equidade ao eliminar fatores subjetivos que podem influenciar a avaliação humana. Os participantes destacam ainda que, ao automatizar algumas etapas, a IA tende a ser mais imparcial que as decisões humanas, uma vez que não considera elementos como a cor de pele, ou outras características identitárias.

> *"[...] cada vez mais os recrutamentos têm de milhões de candidatos e todo o processo será muito equitativo se utilizarmos uma IA, não exatamente a IA como temos neste momento, mas uma IA mais humanizada para fazer todo o processo de recrutamento." – E3*

Esta perceção é reforçada pela ideia de que os preconceitos, muitas vezes inconscientes, estão enraizados nas vivências e estereótipos dos recrutadores.

> *"[...] Se colocarmos na máquina X, currículos e que seja a máquina a dar o seu verdito, não vai olhar cor de pele, não vai olhar a foto e vai olhar a competência que está escrito no CV. [...]" – E5*

Todavia, a confiança na imparcialidade da IA não é unânime. Alguns participantes estão reticentes quanto à possibilidade de a própria programação incorporar vieses, visto que os algoritmos são construídos por seres humanos, pelo que podem refletir as suas crenças. Desse modo, apesar de a IA ser vista como promissora para minimizar preconceitos, a sua eficácia está dependente da transparência dos dados fornecidos.

> *"[...] nós somos feitos de preconceitos e estereótipos, até pelas nossas vivências e pela nossa bagagem. E a IA é algo que é programado por nós e ela vai respondendo consoante aquilo que lhe é dito [...]" – E7*

Quanto ao impacto na experiência do candidato, as narrativas são algo contrastantes. Para alguns participantes, a experiência pode revelar-se positiva para candidatos mais jovens, habituados ao meio digital, pelo que tendem a encarar a IA como uma inovação eficiente e

rápida. Em contrapartida, os candidatos seniores e/ou menos familiarizados com a tecnologia poderão sentir frustração e até exclusão. A ausência do contacto humano compromete a experiência do candidato, na medida em que impede a criação de uma ligação com a organização.

> *"[...] a experiência poderá ser positiva se for uma geração mais nova, esta nova geração do digital, mas se for aqui uma geração mais sênior, que são mais apreensivos a esta tecnologia, não têm tanta informação, já poderá ser aqui uma experiência menos boa, por não compreenderem [...]" – E1*

> *"Pode ter um impacto positivo, porque acha que é um processo diferente e diferenciador e valorizar isso, como pode ter o impacto de sentir que falta falar com alguém[...]" – E4*

No caso dos candidatos com TEA, o impacto é igualmente visto como positivo, uma vez que permite a redução da interação social, através de processos mais automatizados, facilitando, assim, a sua participação. Assim, as avaliações gamificadas surgem como exemplos de possíveis abordagens .

> *"[...] o impacto para o candidato pode ser potencialmente melhor, mas dependendo do espectro, [...] dificuldade na linguagem ou ter dificuldade na própria fala, um processo mais automatizado e que o permita não ter tantos processos ou tantas fases de recrutamento verbal, chamamos assim, ele vai ter uma experiência melhor [...] por exemplo a gamificação é um excelente exemplo disso [...]" – E4*

Todavia, os participantes alertam para a possível problematização da necessidade de adaptar os processos às especificidades de cada candidato, questionando a verdadeira justiça e equidade dos processos.

> *"[...] se calhar muitos deles saem-se muito bem em jogos dinâmicos [...] teríamos que perceber até que ponto é que isso também era adaptável [...] eu acho que temos que adaptar-se sempre para a pessoa ter o máximo, ou seja, o mesmo nível de oportunidade que o outro [...]" – E5*

Embora a IA possa ser reconhecida pelos participantes como potencial ferramenta capaz de tornar os processos mais inclusivos, especialmente quando bem configurada e humanizada, permanece a consciência de que a tecnologia por si só, não substitui por completo o papel de recrutador. Porém, poderá tornar-se, num futuro próximo, normal uma pré-entrevista com a IA sem ser necessário o envio do currículo.

"[...] Eu acho que daqui a uns anos será normal. Ou seja, nós candidatos não enviaremos um currículo, quase faremos uma pré-entrevista em que será a falar com uma IA e que depois há de resumir a nossa candidatura." – E3

4.14. Complementaridade entre IA e Intervenção Humana no Recrutamento

Perante a reflexão sobre o impacto da IA na experiência do candidato, tornou-se pertinente perceber até que ponto os participantes acreditam que os processos podem ser automatizados. De modo predominante, as entrevistas revelam uma visão cautelosa e equilibrada da conjugação dos dois mundos, onde a IA é vista como uma ferramenta eficaz para determinadas tarefas, mas não como substituta total da intervenção de um recrutador humano. A maioria dos participantes concorda que as etapas iniciais do processo podem ser deixadas ao encargo da IA, especialmente quando se trata de processos de elevado volume de candidaturas, bem como a avaliação de competências técnicas. Assim, nas tarefas descritas como rotineiras, objetivas e passíveis de parametrização, é justificável a transição para a IA.

"[...] deixaria na triagem e na avaliação de competências, por exemplo, conhecimento em Excel. Se eu pedir e ele conseguir avaliar sozinho, não precisa de mim para nada. Línguas, também podemos ter formas de medição na inteligência artificial. Portanto, tudo o que é técnico, competências técnicas, acho que pode ser feito sozinho. [...]" – E4

Apesar da abertura à automatização parcial, os participantes são unânimes ao afirmar que a componente humana continuará sempre a ser uma mais-valia, especialmente, nas entrevistas e na fase final do processo. A presença de um recrutador é crucial para a criação de empatia e interpretar as emoções e as necessidades do candidato. A capacidade de perceção é um requisito-chave para o sucesso do recrutamento, na medida em que os recrutadores conseguem ir ajustando o processo de entrevista, por exemplo, consoante o comportamento que o candidato apresenta. Isso porque, a entrevista é entendida como um momento de ligação emocional e cultural, onde o recrutador representa a organização e transmite os seus valores e a ausência dessa dimensão pode ser percecionada como um risco para a experiência do candidato.

"Eu acho que é sempre muito melhor haver uma pessoa a entrevistar, porque, no fundo, é um ser humano e transmite aqui também o humanismo para com outra pessoa, acho que é importante haver alguém a falar um bocadinho, a criar aqui algum tipo de ligação [...] também é esse o objetivo, no

processo de recrutamento, é tentarmos criar ligação com as pessoas que estão do outro lado, claro, que elas se sintam confortáveis [...]" – E2

Em suma, é unânime a defesa de um modelo de recrutamento misto, em que a IA apoia como suporte e não como total substituição. A ideia de complementaridade entre a intervenção humana e pessoal é valorizada pelos participantes, sendo vista como uma estratégia equilibrada. Esta articulação permite que o trabalho do recrutador se torne mais eficaz ao libertá-lo de tarefas administrativas e operacionais o que, simultaneamente, permite o investimento do tempo noutras tarefas de maior valor.

"Acho que deve ser um processo misto [...] e que devem ser feitas avaliações periódicas por humanos, com painéis diversos. [...]" – E1

No contexto do RI, esta complementaridade é deveras útil, ao possibilitar a aplicação de avaliações gamificadas e testes práticos que podem ser conduzidos por IA de forma mais objetiva e adaptada. Tais práticas são vistas como benéficas, sobretudo, para indivíduos com TEA que apresentem dificuldades sociais e linguísticas.

5. Discussão

Com esta investigação pretendeu-se estudar o papel da IA no RI de pessoas com TEA, sobretudo no que diz respeito aos seus benefícios e limitações. Além disso, conhecer e compreender como é que a IA pode contribuir para a minimização de preconceitos associados ao recrutamento e contratação destes candidatos, consistiu igualmente num dos grandes objetivos desta investigação. Após serem analisados os dados recolhidos, torna-se relevante fazer uma discussão dos resultados para posteriormente retirar as conclusões pertinentes desta investigação. Desse modo, a discussão será organizada de acordo com as questões de investigação definidas na introdução, considerando a análise dos resultados anteriormente elaborada e a revisão de literatura efetuada.

Questão de Investigação 1 – Como é que a inteligência artificial pode auxiliar o recrutamento inclusivo de pessoas com transtorno do espectro de autismo?

No seguimento da discussão de resultados, comprova-se que entre as principais dificuldades dos candidatos com TEA destacam-se a comunicação verbal e não verbal, bem como a interação social, sobretudo em entrevistas presenciais, muitas vezes realizadas com a presença de um júri, o que tende a aumentar o grau de pressão e nervosismo. Apesar da maioria dos participantes ainda não ter experienciado o recrutamento de pessoas com este transtorno, reconhecem a importância de implementar adaptações que permitam minimizar as dificuldades apontadas. Nesse sentido, as estratégias mencionadas focam-se no uso de uma comunicação calma, clara e direta, evitando gestos excessivos, assim como a adaptação do discurso e do guião de entrevistas, para que questões longas e subjetivas sejam evitadas. Estas perceções vão ao encontro da literatura que salienta a importância dos sistemas de comunicação e da tecnologia de apoio, como forma de reduzir as dificuldades de comunicação (Lai et al., 2020). Ainda assim, a possibilidade de adaptação do processo de recrutamento depende da natureza da função e da flexibilidade do mesmo. Ainda neste enquadramento, colocam em questão a pertinência da utilização da IA através de métodos de avaliação gamificada e/ou da implementação de *chatbots*, para que se possa minimizar a interação social.

Relativamente à articulação entre a intervenção humana e a utilização da IA, os participantes manifestam uma visão equilibrada. Consideram que a IA pode desempenhar um papel benéfico, especialmente, nas tarefas de análise de dados, na construção de guiões de entrevista e na triagem curricular, bem como na avaliação de competências técnicas, como

o domínio de ferramentas informáticas. Porém, salientam que a intervenção humana não deve ser descurada, visto que as entrevistas representam a oportunidade de criação de vínculo e empatia. Adicionalmente, o recrutador tem a capacidade de interpretar sinais, como nervosismo ou desconforto, podendo ajustar a sua abordagem em tempo real e, assim, promover um ambiente mais inclusivo. Desse modo, defendem que a tecnologia deve assumir um papel complementar, capaz de libertar tempo e recursos para que os recrutadores possam concentrar a sua atividade em outras questões de maior relevância. Tais perceções vão de encontro a Upadhyay & Khandelwal (2018), que afirmam que a IA é eficaz para identificar talentos, mas as ações como a construção de relação e a avaliação de *fit* cultural têm de ser realizadas por recrutadores. Ainda revelam que a IA está a tornar a relação entre a máquina e o homem mais produtiva, mas os recrutadores são uma mais-valia necessária à organização, visto que são mais eficazes a compreender e a interpretar os candidatos, através de empatia e emoções, bem como a passar a imagem da organização.

Questão de Investigação 2 – Quais são as implicações positivas e limitações da aplicação da inteligência artificial nesse contexto?

Numa primeira fase, os participantes consideraram que os seus processos de recrutamento atualmente utilizados nas suas organizações são, de modo geral, eficazes. Porém, acreditam que a introdução de ferramentas de IA, sobretudo, em processos mais administrativos e na triagem curricular, pode vir a desempenhar um papel fundamental na otimização dessas tarefas, ao permitir que utilizem esse tempo noutras questões de maior relevância. A literatura científica reforça esta perspetiva, apontando que com a adoção da IA, os recrutadores podem processar grandes volumes de dados para encontrar o candidato ideal, e simultaneamente digitalizar os dados das redes sociais para avaliar os valores do candidato, obtendo, assim, pistas sobre os traços de personalidade do indivíduo e substituir tarefas repetitivas (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

Todavia, também acreditam que a utilização da IA não é isenta de riscos e limitações. Esta ferramenta pode, igualmente, reproduzir preconceitos e vieses já existentes na sociedade, visto que os algoritmos são desenvolvidos e alimentados por dados humanos, pelo que existe sempre a possibilidade de incorporarem estereótipos ou critérios discriminatórios. Assim como referido por Barocas e Selbst (2016), a IA não resolve todos os problemas, pois classificar e selecionar os perfis mais aptos implica a criação de um modelo que gera inevitavelmente vencedores e vencidos e, caso não haja cuidado com o

tratamento de dados o processo pode proporcionar resultados desproporcionais a grupos desfavorecidos, de formas que se assemelham à discriminação.

Contudo, como já referido é fundamental assegurar que estas ferramentas são utilizadas de forma transparente e inclusiva, prevenindo a reprodução de preconceitos, ainda que inconscientes. Tal perspetiva vai de acordo com Upadhyay & Khandelwal (2018), que acreditam que o sistema baseado na IA deve ser de fácil utilização e seguro quer para os recrutadores, quer para os candidatos. Além disso, deverá oferecer uma experiência agradável ao candidato, uma vez que se perspetiva que seja um processo mais rápido. Apesar de cada ronda adicional de entrevistas aumentar a probabilidade de encontrar o candidato ideal, esse processo tende a prolongar o recrutamento, pelo que o uso da IA pode ajudar a torná-lo mais rápido e eficaz.

Apesar de não ser o foco desta investigação o enquadramento legal foi um tema predominante. Os participantes consideram que a legislação veio forçar as organizações a investirem de forma mais consciente no RI, combatendo uma necessidade já conhecida, mas que muitas organizações não priorizavam. Ainda que a disposição legal, Lei nº4/2019, de 10 de janeiro, tenha sido crucial para gerar maior urgência e mobilização do tema, foram apontadas algumas críticas quanto ao modo como a lei é aplicada. De acordo com os inquiridos, o impacto destas medidas depende do nível de maturidade e da cultura organizacional, pois enquanto algumas já possuem formações sobre temas como diversidade e inclusão, outras apenas reagem perante a ameaça de penalizações. Outra questão levantada prende-se com o facto de a legislação permitir que as organizações com mais recursos financeiros e empresas pequenas possam encontrar formas de escapar ao objetivo da lei. Adicionalmente, acresce a exclusão sentida de indivíduos com incapacidade inferior aos 60% dispostos pela lei, o que deixa de fora perfis igualmente válidos. Assim, o Programa do XXV Governo[10], pretende alterar alguns aspetos da Lei nº4/2019. No seu artigo 1.º pretende-se reduzir o grau de incapacidade igual ou superior a 60 %, para 33 %, para efeitos de contratação das entidades empregadores do setor privado e do setor público e, no artigo 5.º propõe-se acrescentar duas novas disposições que certifiquem que, sempre que as empresas recorram a trabalhadores com incapacidade, em regime de trabalho temporário ou a trabalhadores dos prestadores de serviços inseridos nos centros de emprego são contabilizados para efeitos de cumprimento da quota legal de trabalho.

10 Anteprojeto de Lei da reforma da legislação laboral: Exposição de Motivos (Trabalho XXI).

6. Conclusões

Com a mudança de paradigma tecnológico e legislativo dos últimos anos, os processos de recrutamento enfrentam hoje novos desafios e oportunidades. O RI, sobretudo de pessoas com TEA, continua a enfrentar barreiras que vão além da estrutura legal e da organização. Ainda persistem entraves no próprio desenho do processo de recrutamento, muitas vezes padronizado e pouco sensível à diversidade neuro atípica, assim como na mentalidade dos recrutadores e clientes que podem, ainda que de forma inconsciente, perpetuar vieses ou revelar desconhecimento face a estratégias inclusivas eficazes. Tais limitações podem comprometer a efetividade das políticas de empregabilidade.

Apesar de o estabelecimento de quotas, em especial, no setor privado revelar um grande avanço formal, a sua aplicação prática apresenta fragilidades significativas. O regime legal vigente, apesar de bem intencionado, não garante mecanismos eficazes de operacionalização, fiscalização ou priorização de perfis que enfrentam maiores obstáculos à empregabilidade. Assim, o processo é marcado por algumas incoerências, como por exemplo, as organizações são instruídas a assinalar a disponibilidade de receção de candidaturas de perfis com incapacidade igual ou superior a 60%, mas quando os currículos são enviados, geralmente pelo IEFP, não é possível verificarem a informação da incapacidade, impossibilitando uma triagem informada e eficaz. Desse modo, o sistema falha em fornecer às organizações os instrumentos necessários para que possam cumprir os objetivos legais.

Para além disso, a ausência de critérios diferenciadores entre os tipos de deficiência, o desafio das organizações em recolherem dados sensíveis por força do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, e a ambiguidade legal quanto à possibilidade de direcionar os anúncios somente para pessoas com deficiência, são alguns fatores que tornam o regime pouco funcional.

Simultaneamente, é preciso reconhecer que o caminho para a inclusão não se faz somente por imposição legal, mas também pela maturidade da organização e dos recrutadores. A diversidade exige mais do que o cumprimento de quotas, exige formação e vontade de transformar as práticas de recrutamento. Nesse sentido, a IA aparece como uma ferramenta promissora, apesar de não ser isenta de riscos. A sua aplicabilidade nos processos de recrutamento pode ser especialmente benéfica para candidatos com TEA, que muitas vezes enfrentam dificuldades linguísticas e sociais. Assim, quando bem desenhada, a IA pode adaptar-se às necessidades destes candidatos ao promover uma experiência mais confortável

e justa, como por exemplo, as avaliações gamificadas. Todavia, a maturidade tecnológica das organizações é um fator determinado, visto que para algumas o investimento na IA pode não se justificar, sobretudo, pelo volume de candidaturas que recebem.

Contudo, existem algumas limitações relevantes face ao uso da IA, como a sua incapacidade em interpretar corretamente todos os formatos de currículos, podendo excluir perfis válidos e por não possuir consciência emocional, e o facto de ser desenvolvida e treinada por seres humanos, a IA pode incorporar e posteriormente reproduzir as vieses, ainda que inconscientes, do Homem. Em adição, pode não conseguir lidar com situações imprevisíveis dos candidatos com TEA durante a avaliação, o que compromete a experiência e o sucesso do candidato. Tal falta de sensibilidade pode levar à discriminação, devido a interpretações erradas de comportamentos legítimos de pessoas com TEA, como a falta de contacto visual ou respostas curtas e diretas. Desse modo, é fundamental que a IA seja utilizada como complemento e não como substituto dos recrutadores.

Assim, para que a IA possa ser utilizada eficazmente no RI de pessoas com TEA, os recrutadores deverão compreender as diferentes funcionalidades e limitações da tecnologia, bem como deverão avaliar as características individuais dos candidatos, para que consigam ajustar as ferramentas da IA ao contexto do processo de recrutamento. Tal como foi possível verificar ao longo da análise, não existe uma abordagem única que sirva para todos os candidatos com TEA, mas é igualmente crucial que a adaptação dos processos não promova a exclusão dos indivíduos neurotípicos, mas que dê a possibilidade de escolha de interação com que se sentem mais confortáveis. Só assim se poderá promover uma verdadeira equidade, onde a inclusão não é sinónimo de adaptação única, mas de respeito pela diversidade.

6.1. Relevância e contributos desta investigação

Como mencionado no início desta investigação, o RI de pessoas com autismo é um desafio pouco explorado na literatura, sobretudo, no que diz respeito à articulação da IA com a diversidade. Assim, esta investigação contribuiu para validar de que forma a IA pode ser uma ferramenta facilitadora deste recrutamento, mas também quais são os seus limites. Para além de explorar o tema neste nível menos desenvolvido, esta investigação introduziu uma reflexão sobre a maturidade digital das organizações e de que forma pode condicionar a adoção da IA nos processos de recrutamento, sobretudo, inclusivo, bem como aprofundou o impacto que o ato de autodeclaração dos candidatos poderá ter.

A utilidade desta investigação prende-se com a sua utilização por parte dos recrutadores para um melhor entendimento e correta aplicação da IA no RI de pessoas com espectro de autismo. É importante que os recrutadores compreendam a poderosa ferramenta que esta tecnologia é, mas percebam também os seus riscos associados e os conceitos de diversidade, inclusão e TEA.

O seu contributo passa ainda por demonstrar que o RI destes candidatos não é linear, uma vez que o TEA é grande e complexo, pelo que cada indivíduo representa necessidades e características únicas. Nesse sentido, a tecnologia por si só pode não garantir a inclusão, sendo necessário que os recrutadores compreendam as especificidades do autismo para que possam agir perante as situações imprevisíveis e as necessidades sentidas.

6.2. Limitações

Como todas as investigações, é importante reconhecer a existência de algumas limitações na presente investigação. A primeira prende-se com a escassez de literatura científica sobre a aplicação da IA no contexto de RI, sobretudo, de pessoas com autismo. Esta limitação dificultou a construção de um enquadramento teórico mais robusto. Adicionalmente, a própria utilização de IA nos processos de recrutamento ainda se encontra numa fase de experimentação e perceção dos benefícios e limites de aplicação, pelo que por vezes as abordagens são numa vertente mais generalista e exploratória. Esta perspetiva é igualmente verificada por Laukkarinen (2025), que afirma que grande parte da literatura atual sobre a colaboração humano-IA nos processos de recrutamento é fundamentalmente baseada em estudos experimentais.

Outra limitação prende-se com o facto da implementação da IA nas organizações ser uma realidade recente, o que compromete a capacidade de avaliar concretamente o impacto desta ferramenta na promoção de processos mais inclusivos. Esta ausência dificulta a análise crítica sobre o papel da IA no recrutamento de pessoas com autismo. Por fim, o estudo não integrou a perspetiva dos candidatos com autismo, centrando-se apenas na perspetiva dos recrutadores, o que impede compreender melhor o impacto que a IA poderá ter no recrutamento destes candidatos.

6.3. Sugestões para investigações futuras

Para futuras investigações, torna-se pertinente a continuação do estudo da aplicabilidade da IA no contexto de RI de pessoas com TEA face à sua importância para a diversidade e inclusão nas organizações.

Considera-se essencial, que se desenvolvam mais investigações que envolvam a perspetiva dos candidatos com TEA, para que se possa compreender de forma mais realista as suas experiências, dificuldades e preferências nos processos de recrutamento e, que vantagens poderiam ver na utilização de IA nos mesmos. A inclusão da perspetiva destes candidatos poderá permitir a elaboração de propostas e adaptações mais justas face às suas necessidades.

Para além disso, seria igualmente benéfico incorporar a perspetiva das entidades que desempenham um papel ativo na promoção da inclusão no trabalho, como o IEFP e as associações especializadas que ajudam as organizações a encontrar candidatos com incapacidade e a integrá-los. Estas entidades apresentam um conhecimento maior e uma visão estratégica diferente que pode contribuir para uma melhor compreensão dos desafios e benefícios da aplicabilidade da IA no recrutamento destes perfis.

Por fim, futuras investigações poderiam explorar o cruzamento entre a IA, a inclusão e a legislação, analisando de que forma o enquadramento legal deste tema pode ser atualizado para acompanhar a evolução digital e garantir a proteção dos candidatos neurotípicos e neuro atípicos, independentemente do grau de incapacidade. Assim como, uma questão detetada que apesar de não ser o foco desta investigação, o aprofundamento das fragilidades operacionais e da exclusão de candidatos com incapacidade inferior a 60% face ao enquadramento da Lei nº4/2019 e da autodeclaração de incapacidade.

7. Referências Bibliográficas

Ahmed, O. (2018). Artificial Intelligence in Hr. *International Journal of Research and Analytical Reviews, 5*(4), 971–978.

American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders - DSM-5 ™*. (5ª ed.).

Asperger, H. (1944). Die „autistischen Psychopathen" im Kindesalter. *Archiv für Psychiatrie und Nervenkrankheiten*, *117*, 76–136. https://doi.org/10.1007/BF01837709

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

Ayega, E. N., & Muathe, S. (2018). Critical Review of Literature on Cultural Diversity in the Workplace and Organizational Performance: A Research Agenda. *Journal of Human Resource Management*, *6*(1), 9–17. https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20180601.12

Apuke, O. D. (2017). Quantitative research methods: A Synopsis Approach. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter), 6*(10), 40–47. https://doi.org/10.12816/0040336

Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2010). Equality and diversity rhetoric: one size fits all? Globalization and the Portuguese context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *29*(1), 97–112. https://doi.org/10.1108/02610151011019237

Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). Big Data's Disparate Impact. *California Law Review, 104*(3), 671–732. https://doi.org/10.15779/Z38BG31

Bengisu, M., & Balta, S. (2011). Employment of the workforce with disabilities in the hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism, 19*(1), 35-57. https://doi.org/10.1080/09669582.2010.499172

Bernstein, E., McKinnon, P., & Yarabe, P. (2019). GROW: Using Artificial Intelligence to Screen Human Intelligence. *Harvard Business School.* GROW Using-AI-to-screen-Human-Intelligence - This document is authorized for educator review use - Studocu

Bilhim, J. A. de F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4.ª ed.). Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Boyatzis, R. E. (1998). Transforming Qualitative Information: Thematic analysis and code development. SAGE Publications. https://books.google.com/books?id=_rfClWRhIKAC

British Council Portugal. (s.d.). *Diversidade e igualdade de oportunidades*. Diversidade e igualdade de oportunidades | British Council

Bursell, M., & Roumbanis, L. (2024). After the algorithms: A study of meta-algorithmic judgments and diversity in the hiring process at a large multisite company. *Big Data and Society*, *11*(1). https://doi.org/10.1177/20539517231221758

Canotilho, M., & Marques, S. (2024). Article 21: Non-discrimination. In In A. Silveira, L. A. Coelho, M. I. Costa & T. S. Cabral (Eds.), *The Charter of Fundamental Rights of the European Union: A commentary* (pp. 212-219). JusGov/Escola de Direito da Universidade do Minho. The Charter of Fundamental Rights of the EU - A Commentary.pdf

Campos-García, I., Alonso-Muñoz, S., González-Sánchez, R., & Medina-Salgado, M.-S. (2024). Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31*(3), 2033–2053. https://doi.org/10.1002/csr.2680

Carrero, J., Krzeminska, A., & Härtel, C. E. J. (2019). The DXC technology work experience program: disability-inclusive recruitment and selection in action. *Journal of Management & Organization*, *25*(4), 535–542. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.23

Chartered Institute of Personnel and Development. (2018). *Neurodiversity at work*. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf

Cherewick, M., & Matergia, M. (2024). Neurodiversity in Practice: a Conceptual Model of Autistic Strengths and Potential Mechanisms of Change to Support Positive Mental Health and Wellbeing in Autistic Children and Adolescents. *Advances in Neurodevelopmental Disorders 8*(3), 408-422. https://doi.org/10.1007/s41252-023-00348-z

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.* (4ª ed.). Manole. Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf

Delecraz, S., Eltarr, L., Becuwe, M., Bouxin, H., Boutin, N., & Oullier, O. (2022). Making Recruitment More Inclusive: Unfairness Monitoring With A Job Matching Machine-Learning Algorithm. *International Workshop on Equitable Data and Technology (FairWare '22), 34-41.* https://doi.org/10.1145/3524491.3527309

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

Els, C., Mostert, K., & Van Woerkom, M. (2018). Investigating the impact of a combined approach of perceived organisational support for strengths use and deficit correction on employee outcomes. *SA Journal of Human Resource Management*, *16*. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.882

European Union. (n.d.). *Non-discrimination (the principle of)*. https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/non-discrimination-the-principle-of.html

European Political Strategy Centre. (2018). *The age of artificial intelligence: Towards a European strategy for human-centric machines*. EPSC Strategic Notes, *29*, 1–14. https://doi.org/10.2872/23955

Freitag, R. M. Ko. (2018). Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?. *Revista de Estudos da Linguagem*, *26*(2), 667–686. https://doi.org/10.17851/2237-2083.26.2.667-686

firstPRO. (2023). *Improving diversity and inclusion in recruitment with AI*. https://www.firstproinc.com/tips-for-employers/improving-diversity-and-inclusion-in-recruitment-with-ai/

Fujimoto, Y., Rentschler, R., Le, H., Edwards, D., & Härtel, C. E. J. (2013). Lessons Learned from Community Organizations: Inclusion of People with Disabilities and Others. *British Journal of Management*, *25*(3), 518-537. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12034

Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and Qualitative Research: Beyond the Debate. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, *42*, 266-290. https://doi.org/10.1007/s12124-008-9078-3

Gröschl, S. (2007). An exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major Canadian tourism destinations. *International Journal of Hospitality Management, 26*(3), 666–686. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.007

Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, *32*(2), 125-134. https://doi.org/10.3233/JVR-2010-0502

Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2020). *Sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência e incapacidade: Perguntas frequentes*. https://www.iefp.pt/documents/10181/9748095/Quota+de+Emprego_FAQ_11-02-2020/3a305e7f-a6df-4948-9a29-163d8952594d

Janicki, M. P., Hendrix, J. A., & McCallion, P. (2022). Examining older adults with neuroatypical conditions for MCI/dementia: Barriers and recommendations of the Neuroatypical Conditions Expert Consultative Panel. *Alzheimer's and Dementia: Diagnosis, Assessment & Disease Monitoring*, *14*(1). https://doi.org/10.1002/dad2.12335

Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2014). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (5.ª ed.). SAGE Publications.

Jones, P., & Schmidt, R. A. (2004). Retail employment and disability. *International Journal of Retail & Distribution Management, 32*(9), 426-429. https://doi.org/10.1108/09590550410549293

Joon, P., Kumar, A., & Parle, M. (2021). What is autism?. *Pharmacological Reports, 73*, 1255–1264. https://doi.org/10.1007/s43440-021-00244-0

Kanner, L. (1943). Autistic disturbances of affective contact. *The Nervous Child, 2*, 217-250. Autistic Disturbances of Affective Contact - Leo Kanner.pdf

Kaye, H. S., Jans, L. H., & Jones, E. C. (2011). Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities?. *Journal of Occupational Rehabilitation, 21*, 526–536. https://doi.org/10.1007/s10926-011-9302-8

Kumar, S. (2019). Advantages and Disadvantages of Artificial Intelligence. *Towards Data Science.* Advantages and Disadvantages of Artificial Intelligence - John McCarthy invented the term Artificial - Studocu

Lai, M.-C., Anagnostou, E., Wiznitzer, M., Allison, C., & Baron-Cohen, S. (2020). Evidence-based support for autistic people across the lifespan: maximising potential, minimising barriers, and optimising the person–environment fit. *The Lancet Neurology, 19*(5), 434–451. https://doi.org/10.1016/S1474-4422(20)30034-X

Laserfiche. (n.d.). *What is robotic process automation?*. Laserfiche Blog. https://www.laserfiche.com/resources/blog/what-is-robotic-process-automation-rpa/

Laukkarinen, M. (2025). Working With and Around Artificial Intelligence: AI Crafting and Human-AI Collaboration in Recruitment. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1-13. https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2476715

Lysaght, R., Ouellette-Kuntz, H., & Lin, C.-J. (2012). Untapped potential: Perspectives on the employment of people with intellectual disability. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation, 41*(4), 409–422. https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1318

Lord, C., Elsabbagh, M., Baird, G., & Veenstra-Vanderweele, J. (2018). Autism spectrum disorder. *The Lancet, 392*(10146), 508–520. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31129-2

Lorenz, T., Frischling, C., Cuadros, R., & Heinitz, K. (2016). Autism and Overcoming Job Barriers: Comparing Job-Related Barriers and Possible Solutions in and outside of Autism-Specific Employment. *PLoS ONE, 11*(1), 1-19. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147040

Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., & Bartram, T. (2017). HRM practices that support the employment and social inclusion of workers with an intellectual disability. *Personnel Review*, *46*(8), 1475–1492. https://doi.org/10.1108/pr-05-2016-0105

Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal, 27*(4), 1615–1631. https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0312

OpenAI. (2024). ChatGPT (versão GPT-4) [Modelo de linguagem de IA]. Disponível em https://chat.openai.com [11]

Paes, J. (2024). *Recrutamento inclusivo: o que é, como fazer e qual a importância. Gupy Blog.* https://www.gupy.io/blog/recrutamento-inclusivo

Quintela, D., & Silva, S. (2016). Recrutamento e Seleção de Pessoas: A Perceção de quem avalia. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. https://doi.org/10.26537/iirh.v0i6.2381

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de pessoas e do Capital humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo. 20170886.pdf

Rollnik-Sadowska, E., & Grabińska, V. (2024). Managing Neurodiversity in Workplaces: A Review and Future Research Agenda for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, *16*(15), 1-15. https://doi.org/10.3390/su16156594

Roush, S. (2009). The Menu Approach to supported employment for individuals with severe and persistent mental illness: Outcomes in an Oregon community based program. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation, 34*(1), 45–51. https://doi.org/10.3233/WOR-2009-0901

Roux, A. M., Shattuck, P. T., Rast, J. E., Rava, J. A., & Anderson, K. A. (2015). *National Autism Indicators Report: Transition into young adulthood*. Life Course Outcomes Research Program,

[11] Texto revisto e melhorado com o suporte do ChatGPT, um modelo de linguagem de inteligência artificial desenvolvido pela OpenAI.

A.J. Drexel Autism Institute, Drexel University. National Autism Indicators Report - July 2015.ashx

Schwab, S. J. (2009). Employment discrimination. In K. G. Dau-Schmidt, S. D. Harris, & O. Lobel (Eds.), *Labor and employment law and economics* (pp. 296–319). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.2139/ssrn.5168443

Shier, M., Graham, J. R., & Jones, M. E. (2009). Barriers to employment as experienced by disabled people: A qualitative analysis in Calgary and Regina, Canada. *Disability & Society, 24*(1), 63–75. https://doi.org/10.1080/09687590802535485

Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review. *Sustainability*, *12*(10), 1-28. https://doi.org/10.3390/SU12104035

Snyder, L. A., Carmichael, J. S., Blackwell, L. V., Cleveland, J. N., & Thornton, G. C. (2010). Perceptions of Discrimination and Justice Among Employees with Disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 22*(1), 5–19. https://doi.org/10.1007/s10672-009-9107-5

Stone, D. L., & Williams, K. J. (1997). *The impact of ADA on the selection process: Applicant and organizational issues*. *Human Resource Management Review*, *7*(2), 203–231. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90023-1

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. D. (2024). Will artificial intelligence radically change human resource management processes?. *Organizational Dynamics*, *53*(1), 1-7. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101034

Sukalova, V., & Ceniga, P. (2020). Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. *SHS Web of Conferences, 74*, 1-9. https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401033

Tamanaha, A. C., Perissinoto, J., & Chiari, B. M. (2008). Uma breve revisão histórica sobre a construção dos conceitos do autismo infantil e da síndrome de Asperger. *Revista da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia*, *13*(3), 296-299.

Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review, 17*(5), 255–258. https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051

Van Den Bosch, K. E., Krzeminska, A., Song, E. Y., Van Hal, L. B. E., Waltz, M. M., Ebben, H., & Schippers, A. P. (2019). Nothing about us, without us: A case study of a consumer-run

organization by and for people on the autism spectrum in the Netherlands. *Journal of Management and Organization*, *25*(4), 464–480. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.54

Volpone, S. D., Avery, D. R., & Wayne, J. H. (2022). Shaping Organizational Climates to Develop and Leverage Workforce Neurodiversity. In S. M. Bruyère & A. Colella (Eds.), *Neurodiversity in the workplace: Interests, Issues, and Opportunities* (pp.16-59). https://doi.org/10.4324/9781003023616-2

Vogus, T. J., & Taylor, J. L. (2018). Flipping the script: Bringing an organizational perspective to the study of autism at work. *Autism, 22*(5), 514–516. https://doi.org/10.1177/1362361318776103

Waisman-Nitzan, M., Gal, E., & Schreuer, N. (2019). Employers' perspectives regarding reasonable accommodations for employees with autism spectrum disorder. *Journal of Management & Organization*, *25*(4), 481–498. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.59

Wieslander, M. (2018). Marginalised voices in the inclusive recruitment discourse: A dilemma of inclusion/exclusion in the (Swedish) police. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, *9*(1), 61–77. https://doi.org/10.25656/01:15531

Wilder, T. L., & Stratchan, N. E. (2025). Artificial Intelligence-Enhanced Interview Success: Leveraging Eye-Tracking and Cognitive Measures to Support Self-Regulation in College Students with Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder. *Education Sciences*, *15*(2), 1-14. https://doi.org/10.3390/educsci15020165

Whelpley, C. E., Banks, G. C., Bochantin, J. E., & Sandoval, R. (2021). Tensions on the spectrum: an inductive investigation of employee and manager experiences of autism. *Journal of Business and Psychology*, *36*, 283–297. https://doi.org/10.1007/s10869-019-09676-1

Zaremba, W. (2020). *AI Business hub - Bringing real value to enterprises with AI* [Webinar]. ISCTE Executive Education. https://www.youtube.com/watch?v=GL3a16oqrrY&t=984s

8. Diplomas Legais

Decreto-lei n.º 29/2001 do Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública. (2001). Diário da República: I série-A, nº29. https://files.diariodarepublica.pt/1s/2001/02/029a00/05870589.pdf

Lei n.º 38/2004 da Assembleia da República. (2004). Diário da República: I Série-A, n.º 194. https://files.diariodarepublica.pt/1s/2004/08/194a00/52325236.pdf

Lei n.º 46/2006 da Assembleia da República. (2006). Diário da República: I Série, n.º 165. https://files.diariodarepublica.pt/1s/2006/08/16500/62106213.pdf

Decreto-lei n.º 290/2009 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2009). Diário da República: I Série, n.º 197. https://files.diariodarepublica.pt/1s/2009/10/19700/0748207497.pdf

Decreto-lei n.º 108/2015 do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. (2015). Diário da República: I Série, n.º 116. https://files.diariodarepublica.pt/1s/2009/10/19700/0748207497.pdf

Anteprojeto de Lei da reforma da legislação laboral: Exposição de Motivos (Trabalho XXI). (2025). Gabinete da Ministra do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.. https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDE1sgAAScL4wgUAAAA%3D

9. Anexos

Anexo 1 – Critérios de diagnóstico de TEA

Défices na Comunicação e Interação Social	Défices no Comportamento	Início, Manifestação e Impacto dos Sintomas
1. Défices na reciprocidade socioemocional: • Abordagem social anormal; • Falha na conversação; • Falha em iniciar ou responder a interações sociais. **2. Défices no comportamento comunicativo não verbal:** • Comunicação verbal e não verbal mal integrada; • Anomalias no contacto visual; • Dificuldade de compreensão e na utilização de gestos; • Ausência total de expressões faciais e de comunicação não-verbal. **3. Défices no desenvolvimento, manutenção e compreensão de relacionamentos:** • Dificuldades em ajustar o comportamento; • Dificuldade em fazer amizades.	**1. Movimentos motores estereotipados ou repetitivos:** • Estereótipias motoras simples; • Uso de frases idiossincráticas. **2. Insistência na mesmidade, adesão inflexível a rotinas ou padrões ritualizados de comportamento verbal ou não-verbal:** • Angústia extrema perante pequenas mudanças; • Dificuldades com transições. **3. Interesses fixos e altamente restritos de intensidade anormal:** • Forte apego ou preocupação com objetos incomuns. **4. Hiper ou Hipo reatividade a estímulos sensoriais:** • Aparente indiferença à dor/temperatura; • Fascínio visual por luzes ou movimento.	1. Os sintomas devem estar presentes desde o período inicial do desenvolvimento. Todavia, podem não ser plenamente evidentes até que as exigências sociais excedam as capacidades limitadas do indivíduo. 2. Os sintomas provocam danos clinicamente significativo nas áreas sociais, ocupacionais ou outras áreas relevantes do funcionamento atual. 3. Estas perturbações não são melhor explicadas pela deficiência intelectual ou pelo atraso global do desenvolvimento. Apesar de a deficiência intelectual e a perturbação do espectro do autismo coocorrem frequentemente, o diagnóstico conjunto só é possível se a comunicação social estiver abaixo do esperado em relação ao nível geral de desenvolvimento do indivíduo.

Nota: Fonte; Elaboração do autor a partir de dados de American Psychiatric Association (2013).

Anexo 2 – Cinco pilares da abordagem Specialisterne

1. Team with "social partners" for expertise you lack	2.Use nontraditional, noninterview-based assessment and training processes.	3.Train other workers and managers.	4.Set up a support ecosystem.	5.Tailor methods for managing careers.
As organizações devem colaborar com entidades especializadas para assegurar e compreender as regulamentações laborais locais aplicáveis a pessoas com deficiência.	Para tal, a Specialisterne criou "*hangouts*", que permitem aos candidatos neurodiversos demonstrarem as suas competências em ambientes informais com os gestores da organização.	Sessões curtas de formação, com a finalidade de preparar as equipas a lidarem com as adaptações e especificidades dos colaboradores neurodivergentes.	As organizações que implementam programas de neurodiversidade devem criar e manter sistemas de suporte simples de forma a facilitar a adaptação e sucesso dos seus novos funcionários.	O desenvolvimento profissional dos trabalhadores neurodivergentes deve ser cuidadosamente elaborado, garantindo uma avaliação contínua com base nas necessidades específicas do indivíduo.

Nota: Fonte; Elaboração do autor a partir de dados de Austin e Pisano (2017).

Anexo 3 – Guião de Entrevista

Informações de privacidade:

Antes de começarmos, queria agradecer-lhe por ter aceite participar na minha investigação e gostaria também de perguntar se não se importa que grave a entrevista, somente o som, para garantir que consigo analisar tudo com detalhe e precisão. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos. Quero reforçar que todas as informações serão tratadas com total confidencialidade, nem o nome, nem a empresa, serão mencionados no estudo final.

Está de acordo?

Enquadramento:

A Inteligência Artificial é um tema ainda recente, que está a ser explorado e compreendido gradualmente. Ainda estamos a perceber até que ponto faz sentido aplicá-la, em que áreas pode ser realmente benéfica e onde poderá levantar desafios. No entanto, já se

começa a perceber que a IA está, de facto, a transformar várias áreas da Gestão de Recursos Humanos, especialmente no recrutamento e seleção.

Atualmente, é possível encontrar IA aplicada em diferentes etapas do processo, desde a triagem de candidaturas até à realização de entrevistas iniciais com o apoio de *chatbots*. Também tem sido utilizada no desenvolvimento e atualização de descritivos funcionais, através da análise de dados como currículos e avaliações de desempenho. Outra aplicação relevante passa pela automatização de *feedbacks* aos candidatos, e ainda pela implementação de avaliações gamificadas, que simulam situações reais de trabalho e permitem analisar competências práticas e a capacidade de resolução de problemas de forma mais dinâmica.

É neste contexto que se insere o meu estudo, perceber de que forma estas tecnologias podem ser utilizadas de forma inclusiva, particularmente no recrutamento de pessoas com Transtorno do Espectro de Autismo.

1. Experiência Profissional do(a) Entrevistado(a)

1.1. Poderia contar a sua experiência como recrutador(a)?

1.2. Descreva um processo típico de recrutamento na sua organização.

1.3. Considera que o processo de recrutamento e seleção da sua organização é eficaz? Justifique.

2. Processos de Recrutamento a Pessoas com Transtorno do Espectro de Autismo

2.1. Como é que as preocupações com a diversidade e a inclusão são consideradas nos processos de recrutamento e seleção na sua organização?

2.2. A sua organização já adota práticas/medidas para promover a inclusão de pessoas com TEA?

- Se sim, quais?
- Se não, estão a ser pensadas medidas?
- Em Portugal, a Lei n.º 4/2019 estabelece quotas para a contratação de pessoas com deficiência, o que pode incluir pessoas com TEA. A sua organização já foi impactada por essa legislação?

2.3. Já teve alguma experiência a entrevistar e/ou a contratar candidatos com TEA?

- Se sim, adaptou o processo para o tornar mais acessível?
- Se não, faria alguma adaptação para tornar o processo mais acessível? Qual/Quais?

2.4. (No seguimento da questão anterior) Na sua opinião, quais são as mudanças que deveriam ser implementadas nas práticas de recrutamento para tornar os processos mais acessíveis para candidatos com TEA?

2.5. Na sua opinião, quais é que são as principais dificuldades que os candidatos com TEA podem enfrentar nos processos tradicionais de recrutamento (ex: entrevista)?

3. Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento

3.1. A sua organização utiliza Inteligência Artificial em alguma etapa do recrutamento e seleção?

- Se sim, poderia descrever como é que é aplicada e a sua experiência ao utilizá-la nos processos de recrutamento?
- Existem desafios e/ou limitações que já enfrentou/enfrenta ao utilizar a IA em processos de recrutamento?
- Se não, quais seriam as possíveis razões para a IA ainda não ser utilizada nesses processos?

3.2. Na sua opinião, quais são as vantagens e as desvantagens na utilização da IA no recrutamento?

3.3. Acredita que existe algum receio ou resistência por parte dos recrutadores na utilização da IA no recrutamento?

4. Inteligência Artificial no Recrutamento Inclusivo

4.1. Na sua opinião, quais são as vantagens e as desvantagens na utilização da IA no recrutamento inclusivo?

4.2. Acredita que a IA pode ser programada para tornar o recrutamento mais inclusivo para pessoas com TEA?

- Se sim, de que forma?
- Se não, justifique.

4.3. Na sua opinião, de que forma é que a IA pode ajudar a reduzir os preconceitos inconscientes que afetam a inclusão no recrutamento?

4.4. Acredita que existe algum receio ou resistência por parte dos recrutadores na utilização da IA no recrutamento inclusivo?

5. Impacto da Inteligência Artificial na Experiência do Candidato e no Futuro do Recrutamento

5.1. Considera que a utilização de IA no processo de recrutamento e seleção poderá ter algum impacto na experiência do candidato?

- Se sim, de que forma?
- Se não, justifique.
- Mantém a mesma opinião se adaptarmos esta questão para um processo de recrutamento inclusivo de um candidato com TEA?

5.2. Considera que o uso da IA no recrutamento poderia melhorar a eficácia dos processos de recrutamento? Justifique.

5.3. Na sua opinião, qual o impacto que a IA poderá ter nos processos de recrutamento e seleção?

5.4. Na sua opinião, o uso da IA deve ser complementado por avaliações humanas?

- Se sim, em quais etapas do processo seletivo?
- Se não, justifique.

6. Considerações Finais

6.1. Há algo mais que gostaria de acrescentar sobre este tema?