

# eNews

*[geneus-project.eu](http://geneus-project.eu)*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Guia de Implementação das Ferramentas e Teste de Seleção

# ÍNDICE

<i>INTRODUÇÃO</i> .....	4
O projeto .....	4
Os objetivos do guia .....	4
<b>1. INFORMAÇÃO DE BASE E CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL</b> .....	6
1.1. Análise aos grupos-alvo .....	6
1.2. O que está a ser avaliado .....	6
1.2.1. Especificidades dos grupos-alvo .....	7
1.3. Como é realizada a avaliação .....	8
1.4. Necessidades por satisfazer .....	11
1.5. Especificidades quanto ao género .....	11
1.6. Regulamentação Legal.....	13
1.7. Igualdade de Género .....	14
1.8. Principais testes utilizados.....	15
<b>2. CONJUNTO DE FERRAMENTAS E TESTE DE SELEÇÃO DO GENEUS</b> .....	16
2.1. Base teórica e apresentação.....	16
2.2. Breve introdução às ferramentas GeNeus.....	18
2.3. Ferramentas de seleção do projeto GeNeus.....	18
2.3.1. Modelo de análise da Função .....	18
2.3.2. Questionário sobre competências gerais para a empregabilidade .....	19
2.3.3. Exercícios de análise — Resolução de problemas.....	20
2.3.4. Modelo de entrevista de emprego .....	21
2.3.5. Modelo da lista de verificação para o candidato .....	21
2.4. Outras ferramentas de seleção.....	23
2.4.1. Teste de inglês.....	23
2.4.2. Teste de alemão.....	23
2.4.3. Teste de Aptidão informática.....	23
2.4.4. Provas .....	24
2.5. Visão geral dos resultados da implementação do teste e exercícios GeNeus .....	26
<b>3. ORIENTAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO CONJUNTO DE FERRAMENTAS NEUTRAS QUANTO AO GÉNERO NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO</b> .....	30
3.1. Qual é a finalidade? .....	30
3.2. Para quem?.....	30
3.3. Quem pode implementar e aplicar as ferramentas e testes do GeNeus? .....	30

3.4. Como utilizar e implementar as ferramentas do GeNeus?.....	31
Fases de um processo de seleção e ferramentas correspondentes do GeNeus .....	32
3.4.1. Fase de pré-seleção .....	33
3.4.2. Fase de seleção .....	33
EXERCÍCIOS DE ANÁLISE — RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS .....	36
MODELO DE ENTREVISTA DE EMPREGO .....	37
OUTRAS FERRAMENTAS.....	38
3.4.3. Fase de conclusão.....	38
4. <i>AValiação e validação das orientações para a utilização das ferramentas do GeNeus</i> .....	40
4.1. Avaliação e validação das ferramentas do geNeus (IO2).....	40
4.1.1. Administração Pública .....	40
4.1.2. Pequenas e Médias Empresas .....	42
4.1.3. Educação Profissional Pós-Secundário.....	44
4.2. Avaliação e validação do Guia do geNeus (IO3) .....	45
4.2.1. Administração Pública .....	45
4.2.2. Pequenas e Médias Empresas .....	46
4.2.3. Educação Profissional Pós-Secundário.....	48
4.3. Observações/Considerações Finais.....	49
<i>BIBLIOGRAFIA</i> .....	50
<i>APÊNDICES</i> .....	51
1. Avaliação e validação das ferramentas do GeNeus.....	51
2. Para além dos processos de seleção, considera que as ferramentas poderão ser úteis noutras situações/contextos? .....	52
3. Que partes gostou mais e que partes gostou menos?.....	52
4. Tem algum outro comentário em relação à melhoria do conjunto de ferramentas e testes? .....	52
2. Avaliação e validação do guia.....	53
<i>LIVROS COM AS FERRAMENTAS DE SELEÇÃO</i> .....	54
<i>Modelo de Análise da Função</i> .....	55
<i>Questionário – Competências Gerais para a Empregabilidade</i> .....	57
<i>Exercício de Análise – Resolução de Problemas: Evento na Empresa</i> .....	59
<i>Exercício de Análise – Resolução de Problemas: Situação no Armazém</i> .....	67
<i>Exercício de Análise – Resolução de Problemas: Situação no Escritório</i> .....	75
<i>Guião de Entrevista baseado em Competências</i> .....	83
<i>Lista de Verificação para o Candidato</i> .....	86
<i>PARCEIROS</i> .....	88

# INTRODUÇÃO

## O PROJETO

O GeNeus é um projeto de dois anos financiado pela Comissão Europeia ao abrigo do Programa Erasmus+ «Parceria Estratégia para o Ensino e Formação Profissionais», que tem por objetivo reduzir as desigualdades de género nos processos de seleção e avaliação nos campos profissional (setores público e privado) e educativo. O consórcio é composto por seis parceiros de cinco países diferentes (Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha), que trabalham em conjunto no desenvolvimento, promoção e divulgação/normalização de um conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género.

Ao melhorar os processos de seleção e avaliação no mercado de trabalho e na formação profissional, nomeadamente através da utilização de testes neutros quanto ao género para avaliar homens e mulheres, é possível aumentar a neutralidade dos géneros e contribuir, assim, para garantir oportunidades educativas e profissionais iguais para ambos os géneros.

Neste sentido, os objetivos do projeto GeNeus são:

- Ter uma perceção geral da realidade, exigências e disparidades nos processos de avaliação em diferentes ambientes (administração pública, PME e formação profissional pós-secundária), bem como analisar e avaliar tais procedimentos de uma perspetiva neutra quanto ao género;
- Produzir e facultar materiais úteis e gratuitos, garantindo através destes uma abordagem neutra quanto ao género nos processos de seleção e avaliação;
- Contribuir para um acesso neutro quanto ao género e para oportunidades iguais no mercado de trabalho e na formação profissional.

## OS OBJETIVOS DO GUIA

O objetivo deste guia é oferecer apoio na implementação das ferramentas e testes neutros quanto ao género do projeto GeNeus, garantindo que são utilizados adequadamente, bem como garantir uma implementação relevante e suave nos três grupos-alvo. Com uma complementaridade garantida entre o conjunto de ferramentas e o presente guia, as organizações serão capazes de identificar os candidatos mais adequados ao trabalho, sem preconceitos quanto ao género.

O guia contém informação sobre como integrar o presente conjunto de ferramentas nos processos de seleção e avaliação, sobre os grupos-alvo que podem ser avaliados, a sua relevância, quem pode aplicar estas ferramentas e testes e, também, sobre como implementar adequadamente cada um dos recursos. Adicionalmente, também apresenta a base do presente projeto, nomeadamente, um resumo do primeiro resultado do projeto GeNeus: o Relatório Genérico sobre Testes Neutros quanto ao Género, que compila informação sobre os sistemas de testes atualmente em utilização e as especificidades de cada país quanto ao género nos

processos de avaliação e seleção no mercado de trabalho e na formação profissional — a informação de base e contextualizadora de todo o projeto.

Por fim, os resultados do testes piloto, realizados em cada país e com cada grupo-alvo, são apresentados no capítulo de Avaliação e Validação do Guia de utilização das Ferramentas GeNeus.



# 1. INFORMAÇÃO DE BASE E CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL

Este capítulo aborda a situação específica de cada país em relação aos processos de avaliação e seleção, focando-se também no equilíbrio entre os géneros (países da parceria: Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha), bem como numa visão geral mais holística. Para alcançar estes resultados, o presente estudo baseou-se numa investigação documental intensiva, bem como em trabalho de campo por meio de entrevistas com diferentes grupos-alvo envolvidos no projeto — pequenas e médias empresas (PME), administração pública (AP) e organismos de formação profissional pós-secundária (FPPS).

Através desta análise, os parceiros do projeto puderam identificar as disparidades existentes nos processos de avaliação e seleção (no que respeita uma abordagem neutra quanto ao género) e, assim, conceber e desenvolver os recursos mais adequados para mitigar as disparidades existentes quanto ao género.

## 1.1. ANÁLISE AOS GRUPOS-ALVO

Os parceiros do projeto realizaram entrevistas com as seguintes entidades:

País	PME	AP	FPPS	Total
Áustria	6	2	3	11
Bulgária	7	1	2	10
Itália	5	1	3	9
Portugal	6	3	3	12
Espanha	7	4	6	17
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>59</b>

PME: Pequenas e Médias Empresas

AP: Administração Pública

FPPS: Formação Profissional Pós-secundária

Tabela 1: Número de entidades entrevistadas pelos parceiros do projeto, por grupo-alvo e país

## 1.2. O QUE ESTÁ A SER AVALIADO

Como resultado das entrevistas realizadas, revelou-se que todos os grupos-alvo (PME, AP e FPPS) avaliaram ambas competências técnicas e sociais (*hard* e *soft skills*), ou seja, as competências profissionais e académicas dos candidatos, bem como as suas competências pessoais. No entanto, a importância atribuída a cada tipo de competências depende do grupo-

alvo: enquanto as organizações de FPPS colocam mais ênfase nas competências académicas, as PME e as AP focam-se mais nas competências pessoais e profissionais. Existem diferenças consideráveis entre os países parceiros.

As seguintes competências pessoais foram avaliadas pelos três grupos-alvo:

- Inteligência matemática;
- Capacidade de concentração;
- Inteligência verbal (para as PME a ênfase é dada às competências de comunicação);
- Inteligência social e emocional:
  - Empatia, criatividade, autoconhecimento, controlo emocional, automotivação, capacidade em relação às relações interpessoais e ao trabalho em equipa, principalmente para PME;
  - Capacidade de trabalho em equipa e de *networking* para as AP;
- Personalidade:
  - Autoestima, extroversão, proatividade e sociabilidade são mais avaliadas pelas PME;
  - Atitude geral, personalidade positiva, interesse em aprender, orientação para o cliente e responsabilidade são competências avaliadas pelas AP;
- Memória (avaliado pelas AP e pelas PME).

### 1.2.1. ESPECIFICIDADES DOS GRUPOS-ALVO

Para as **PME**, as competências profissionais são muito importantes, uma vez que são mencionadas por quatro dos cinco países parceiros (Áustria, Bulgária, Portugal e Espanha). As TI (tecnologias de informação) e as competências linguísticas também são consideradas fatores importantes para as PME, bem como o raciocínio lógico e espacial. No entanto, existem diferenças consideráveis entre os países parceiros. Por exemplo, em Portugal e em Itália, as competências pessoais são mais importantes, ao passo que na Áustria, a ênfase é dada às competências académicas e profissionais. Outros aspetos que são avaliados de forma diferente pelas PME, dependendo da sua nacionalidade: competências de comunicação (Áustria e Espanha), capacidades organizacionais (Áustria) e objetivos profissionais (Bulgária).

A administração pública (**AP**) considera as capacidades específicas para um trabalho específico como um fator de peso (competências técnicas/relacionadas com o trabalho).

A **FPPS** avalia outras capacidades, nomeadamente:

- As comportamentais: específicas às situações e ao trabalho;
- A adaptação pessoal aos princípios e valores da empresa (*person-organization fit*);



- Adaptação de circunstâncias pessoais a desafios e a circunstâncias gerais envolvidas na aceitação da posição (deslocação diária para o trabalho, viagens, horários, etc.);
- Adaptação dos objetivos e expectativas pessoais às condições/possibilidades oferecidas pela posição (*person-job fit*).

### 1.3. COMO É REALIZADA A AVALIAÇÃO

A entrevista é o instrumento mais comumente utilizado nos processos de seleção de todos os países e por todos os grupos-alvo. Em alguns casos esta é, frequentemente, a única ferramenta de seleção utilizada (para além da revisão de documentos/análise curricular: CV, diplomas, certificados).

Em seguida, seguem-se alguns exemplos de questões/tópicos comumente abordados com os candidatos durante as entrevistas (dependendo do grupo-alvo):

- Percurso profissional e/ou académico — PME, AP e FPPS;
- Qual foi a razão pela qual saiu da sua última posição? — PME;
- No caso de mudanças frequentes de trabalho: qual é o motivo? — AP;
- Motivação: porque quer este trabalho? Quais são as suas motivações, o que gosta de fazer? — PME, AP;
- Competências técnicas: que conhecimento e experiência técnicas possui nesta área, o que lhe permite resolver as questões mais complexas? — PME, AP;
- Personalidade e autoconhecimento — PME, AP, FPPS:
  - Forças e fraquezas?
  - Desafios encontrados e como foram ultrapassados?
  - Como se define a si mesmo?
  - Vontade/intenção de aprender?
  - Quais são as suas ambições/planos para o futuro?
  - Qual seria o emprego/trabalho em equipa ideal?
  - Quais são as suas motivações? Como se motiva a si mesmo e aos seus colegas?
  - Quais são os seus requisitos (enquadramento, condições sociais) para poder realizar um bom trabalho?
- Capacidades organizacionais — AP;
- Estilo de liderança — AP;
- Gestão de conflitos — AP;

- Como reage a um conflito entre os seus colegas no local de trabalho?
- Como reage quando o seu superior critica o seu trabalho?
- Como lida com situações difíceis, pressão?
- Interesses pessoais — PME;
- Expectativas em relação ao salário — PME;
- Se o indivíduo está ou não preparado para desempenhar as funções necessárias — PME;
- Competências linguísticas e pessoais — PME;
- Dados pessoais — PME:
  - Constituição familiar;
  - Disponibilidade para trabalhar;
  - Valores pessoais;
- Porque acha que é o melhor candidato para esta posição? O que acha que pode acrescentar à empresa? — PME;
- O que nos diria a sua entidade empregadora anterior sobre si? — FPPS;
- Como toma decisões? — FPPS;
- Atitude em relação ao trabalho em equipa — AP e FPPS;
- Experiências de liderança — FPPS;
- Oportunidades de desenvolvimento: onde quer estar dentro de cinco anos? — FPPS;
- Questões especiais relacionadas com o trabalho ao qual o indivíduo se está a candidatar — FPPS.

As **PME** são o grupo-alvo que apresenta o processo de avaliação e seleção de candidatos mais diversificado/complexo. Frequentemente, complementam as entrevistas com testes e outros métodos de avaliação, ainda que esta combinação difira consoante o país. Por exemplo, nenhuma das PME austríacas utiliza testes, mas a maioria das PME portuguesas sim. No entanto, mesmo quando são utilizados testes e outros métodos, as entrevistas têm o maior peso. É por este motivo que cerca de 50 % das PME possuem procedimentos padrão a aplicar nas entrevistas (com um guião estruturado, por exemplo).

Três dos cinco países parceiros (Bulgária, Portugal e Espanha) reportaram a utilização de testes como ferramenta de avaliação. Embora se utilizem testes internos e padrão (externos), a maioria dos relatórios mostra que os testes padrão são mais comuns. Por exemplo, em Espanha e em Portugal são utilizados testes de inteligência para avaliar o raciocínio lógico e espacial, enquanto os testes de Inglês escritos ou orais são utilizados por 50 % das PME entrevistadas em Portugal.

Outros métodos utilizados são:

- Análise de documentos/revisão curricular (CV, diplomas, certificados);
- Representações/jogos de simulação (por exemplo, reunir alguns candidatos e atribuir-lhes uma tarefa para ver como a resolverão);
- “Trabalhos de casa” (os candidatos terão que entregar um trabalho semelhante ao que lhes seria solicitado em contexto de trabalho);
- Trabalho à experiência;
- Teste «in-basket»: um teste individual onde é dada uma situação real ao candidato;
- Apresentar um plano de trabalho;
- Testes para avaliar se o indivíduo é capaz de aplicar o seu conhecimento ou ferramentas relacionadas com o trabalho.

A **AP** utiliza testes nos seus procedimentos de seleção com mais frequência do que as PME. Na verdade, a maioria declara utilizar diferentes tipos de testes nos processos de seleção. No entanto, as entrevistas continuam a ser a ferramenta de avaliação mais valorizada, uma vez que os testes são considerados insuficientes ou demasiado impessoais. Apesar disso, existem algumas AP que consideram os testes tão ou mais importantes do que as entrevistas, utilizando-os para determinar se um candidato prossegue para uma entrevista (ou ao não — AP onde uma entrevista inicial determina se um candidato prossegue para um teste, ou não).

Os testes são utilizados principalmente para avaliar o conhecimento académico e profissional, inteligência emocional e psicológica, qualidades de liderança, competências de gestão, motivação para trabalhar e inteligência geral.

Adicionalmente, a maioria das AP possuem procedimentos padrão para a realização de entrevistas e representações (se utilizadas), bem como para a realização de testes, utilizando testes de inteligência, testes psicológicos, testes de conhecimento profissional, entre outros. Os testes, muito raramente, são realizados online e as entrevistas realizadas em grupos. Algumas não possuem um questionário estruturado, embora a maioria utilize guiões semiestruturados.

As **FPPS** colocam muita ênfase sobre os critérios académicos. Os documentos e a experiência anterior (diplomas, certificados, títulos, publicações e participação em conferências, por exemplo) são avaliados, ainda que em diferentes medidas: algumas FPPS solicitam apenas que seja apresentado um diploma adequado, enquanto outras avaliam qualitativamente alguns ou todos os restantes fatores mencionados. Os testes e as entrevistas também são realizados como método de avaliação. Muitas vezes os testes funcionam como filtros que determinam se vale a pena prosseguir para uma entrevista com certo candidato. Os procedimentos variam entre os diferentes países e FPPS, existindo procedimentos padrão e não padrão: os testes, quando utilizados, são mais ou menos padronizados, ao passo que as entrevistas, na maioria das vezes, não o são.

Testes práticos, como testes de música e de desporto (como realizados em Portugal) são frequentemente internos (concebidos internamente). O método dos «testes em grupo» só foi mencionado por Espanha. Ainda que existam diferentes métodos para avaliar relativamente as mesmas qualidades/competências dos candidatos, as competências específicas avaliadas por testes e as avaliadas por meio de entrevistas diferem entre os países: por exemplo, as competências linguísticas em Portugal são avaliadas através de entrevistas e na Áustria são avaliadas por meio de um teste.

#### **1.4. NECESSIDADES POR SATISFAZER**

De um modo geral, as entidades entrevistadas afirmam que não possuem grandes necessidades a satisfazer ou, se existirem algumas, as mesmas não estão relacionadas com os testes. Ainda assim, foram feitas algumas sugestões relacionadas com os testes, em particular:

- As PME em Espanha e em Portugal afirmam que a realização de testes seria mais útil se os testes fossem mais específicos e correspondessem a uma posição específica;
- De acordo com as PME entrevistadas em Portugal, são necessários testes para avaliar a inteligência social e emocional, não estando estes, no entanto, disponíveis;
- Para a AP, os problemas quanto aos testes são os custos elevados, os dados impossíveis de analisar e a inadequação dos testes às posições específicas às quais os indivíduos se candidatam. Outro problema é a facilidade de manipulação dos resultados dos testes (mencionado no relatório austríaco);
- Uma FPPS afirmou que os testes para avaliação da personalidade são necessários e ainda mais importantes do que os testes de inteligência;
- As entrevistas realizadas às FPPS espanholas mostram que as qualificações das pessoas que realizam os testes podem ser um problema. De qualquer forma, os elevados custos associados são, geralmente, o principal problema.

#### **1.5. ESPECIFICIDADES QUANTO AO GÉNERO**

Podemos afirmar que todos os grupos-alvo, de um modo geral, concordam que não existem diferenças entre homens e mulheres nos processos de seleção. No entanto, devem sublinhar-se algumas afirmações individuais:

- Em relação às entrevistas de emprego, as mulheres são mais tímidas e os homens tomam mais riscos (em termos daquilo que dizem) e, geralmente, apresentam-se como sendo mais positivos (PME);

- Quando o processo de seleção é realizado pelos superiores diretos e não pelos departamentos de RH (por exemplo, por superiores hierárquicos masculinos), estes tendem a escolher/selecionar predominantemente homens para ocuparem os postos disponíveis, uma vez que os consideram como candidatos mais válidos (PME);
- Apenas uma AP observou diferenças entre os géneros em testes de personalidade, mas não em testes de desempenho;
- Uma AP afirma que as mulheres comunicam melhor e que são mais expansivas, enquanto os homens apresentam melhores resultados em testes de raciocínio abstrato e mecânico;
- Em dois dos países parceiros, as diferenças entre os géneros são atribuídas à estrutura do mercado de trabalho em vez de ao processo de avaliação em si (AP);
- As mulheres são menos criativas do que os homens — revelado nos resultados dos testes (FPPS — Bulgária);
- Nos testes para aprendizagens, as raparigas ganham mais pontos na linguagem e na matemática (FPPS — Áustria);
- Por exemplo, ao nível da educação física, os testes físicos/práticos implementados estão adaptados ao género, sendo diferentes os resultados esperados para homens e mulheres (FPPS — Portugal);
- As mulheres apresentam maior consistência ao nível das suas escolhas e interesses (FPPS);
- As mulheres obtêm, normalmente, melhores pontuações nos testes de inteligência e também em testes em grupo (FPPS — Espanha).



## 1.6. REGULAMENTAÇÃO LEGAL

Ao nível internacional, existe a Comissão Internacional de Testes (ITC), que anunciou algumas linhas de orientação como boas práticas. Estas podem ser transferidas do Web site da ITC<sup>1</sup>:

1. Linhas de orientação da ICT sobre a adaptação de testes;
2. Linhas de orientação da ITC sobre a utilização de testes;
3. Linhas de orientação da ITC sobre testes com base em computadores e entregues pela Internet;
4. Linhas de orientação da ITC sobre o controlo da qualidade na pontuação, análise dos testes e divulgação das pontuações dos testes;
5. Linhas de orientação da ITC sobre a segurança dos testes, exames e outras avaliações.

Nos países parceiros, existem alguns regulamentos em relação aos testes. Na maioria dos países, os **testes de inteligência e de personalidade** apenas podem ser aplicados, ou pelo menos interpretados, por psicólogos acreditados (Portugal, Bulgária, Itália).

Na Áustria, só os testes de diagnóstico psicológico devem ser realizados por psicólogos clínicos. No entanto, para manter a sua qualidade e significância, existem alguns requisitos, nomeadamente:

- Os editores de testes vendem os testes apenas a indivíduos com formação e qualificações profissionais comprovadas;
- Os testes psicológicos são regulamentados pela Ö-NORM D4000 em relação aos requisitos dos processos e aos métodos aplicados no recrutamento e no desenvolvimento do pessoal. Nestes regulamentos são definidos os critérios de qualidade, normas para teste de qualificações profissionais, intervenções e avaliações durante os processos de seleção do pessoal.

Em Itália, considera-se que os testes psicológicos possuem uma natureza controversa. Isto devido à natureza invasiva de muitos testes deste tipo, os quais ultrapassam os limites das competências profissionais relevantes e invadem a esfera privada do candidato<sup>2</sup>.

Na Bulgária, para evitar complicações legais relacionadas com testes à inteligência e personalidade, as empresas, frequentemente, desenvolvem os seus próprios instrumentos de teste. Aqui, os candidatos não são tão testados quanto aos traços de inteligência ou personalidade, mas sim em relação às competências profissionais (relacionadas com a posição à qual se candidatam), como a capacidade de resolver problemas matemáticos simples ou traduzir um texto para outra língua.

<sup>1</sup> <https://www.intestcom.org/>

<sup>2</sup> Para mais informações, consulte o artigo 8.º do Estatuto do Trabalhador (*Statuto dei Lavoratori*) e o artigo 10.º da «Legge Biagi», decreto legislativo 276/2003, que protege os dados e informações dos colaboradores e/ou candidatos.

## 1.7. IGUALDADE DE GÉNERO

Em termos de **educação**, as descobertas do presente relatório são consistentes com as descobertas comuns da UE:

- Existem mais mulheres do que homens com formação superior, mas as mulheres estão menos representadas do que os homens entre o pessoal académico e os cientistas; Quase 60 % dos licenciados são mulheres, no entanto representam menos de 33 % dos cientistas e engenheiros na Europa, representando, no entanto, quase 80 % da força de trabalho total nos setores da saúde, educação e assistência social<sup>3</sup>;
- Os três setores acima referidos são assuntos estudados predominantemente por mulheres, enquanto a engenharia, indústria manufatureira e a construção são as áreas onde as mulheres estão menos representadas;
- Ainda que as mulheres apresentem taxas de participação superiores na formação (Áustria, Bulgária), continuam a prevalecer entre os indivíduos sem qualquer educação (Portugal, Bulgária) ou entre os indivíduos pouco qualificados/que não trabalham, não estudam e não seguem uma formação (Áustria).

A **taxa de emprego** das mulheres na UE varia entre os 48% a 80%, sendo a média da UE de 77,4 % para os homens e de 65,5 % para as mulheres (2016)<sup>4</sup>. Para os países parceiros, a taxa de emprego das mulheres é, em média, 11 % mais baixa do que a taxa de emprego dos homens. Nos países parceiros, a taxa de emprego das mulheres encontra-se acima da média na Áustria e em Portugal e abaixo da média em Itália e Espanha.

Existem mais mulheres do que homens a **trabalhar em tempo parcial** (mais de 75 % dos trabalhos em tempo parcial são ocupados por mulheres) e em trabalhos e setores menos valorizados<sup>5</sup>, enquanto os homens tendem a ter contratos permanentes em maior medida do que as mulheres. A disparidade de género média no emprego em tempo parcial é de cerca de 33,1 %.

Em toda a UE, **as mulheres estão sub-representadas nas posições de tomada de decisões**, em particular na política e nos negócios. Esta é, também, a situação atual nos cinco países parceiros. Em maio de 2016, as mulheres contabilizavam 29 % dos membros dos parlamentos ou câmara baixa dos parlamentos nos países da UE. Ao nível da liderança empresarial a situação é ainda pior: em 2016, as mulheres contabilizavam apenas 23,9 % dos membros do conselho das maiores empresas cotadas em bolsa registadas nos países da UE. A representação das mulheres austríacas, búlgaras e portuguesas nos conselhos de administração das empresas é inferior à média (18,1 %, 15,3 % e 14,3 %, respetivamente), ao passo que as mulheres italianas e espanholas têm uma maior representação (32,3 % e 20,3 % respetivamente).

<sup>3</sup> Fonte: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index_en.htm)

<sup>4</sup> Relatório de 2017 sobre a igualdade entre homens e mulheres na UE, Comissão Europeia

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/economic-independence/index_en.htm)

Na maioria dos países parceiros as **profissões «masculinas» e «femininas»** podem ser identificadas de acordo com a percentagem de homens e mulheres nestas posições:

- «Empregos femininos»: saúde e assistência social, ensino, trabalho administrativo e serviços em geral;
- «Empregos masculinos»: indústria extrativa, construção, planeamento e operação de máquinas.

Ao nível europeu, a **disparidade salarial entre géneros** é definida como a diferença relativa na remuneração bruta por hora das mulheres e dos homens na economia geral. Em 2015, a média estimada da UE era de 16,3 %. Em 2015<sup>6</sup>, o país do projeto com a maior disparidade salarial entre géneros era a Áustria (21,7 %), enquanto a percentagem mais baixa era a da Itália, com 5,5 % (os restantes países: Portugal — 17,8 %, Bulgária — 15,4 % e Espanha — 14,9 %).

Com isto, é possível afirmar que, de um modo geral, a disparidade salarial entre géneros nestes países é elevada. Por exemplo, os casos português e búlgaro estão estreitamente relacionados com os níveis de qualificação: quanto maior for o nível de qualificação, maior é a disparidade salarial entre géneros. Na Áustria, as crianças são uma influência importante — as mulheres ficam com a maior parte do trabalho não remunerado em casa e a sua remuneração é vista apenas como um extra ao rendimento doméstico. Esta afirmação presente no relatório espanhol resume a situação geral:

*«Os principais fatores que têm um impacto negativo nas mulheres em termos de salário e desenvolvimento profissional são a mulher trabalhar principalmente em setores mal remunerados, a falta de acesso a posições na gestão e o seu muito maior envolvimento na vida familiar».*

## 1.8. PRINCIPAIS TESTES UTILIZADOS

Os testes mais utilizados na UE são:

- Testes de personalidade: MMPI, Rorschach, 16PF, NEOPI-R, DISC
- Testes de inteligência: WAIS, BPRD + — Bateria de testes de raciocínio diferencial, PMI4-p83 — Testes de memória imediata, BTA-p83 — Bateria de testes de atenção, CPM — P (Raven)
- Competências profissionais: ABA-p83 — Competências administrativas básicas
- Preferências pessoais: CIPSA — Questionário de interesses profissionais, IPP-R — Inventário de interesses e preferências profissionais — Revista, RUMOS — Inventário de preferências profissionais (2015)
- Inteligência emocional e social: D48, D70 — Teste de dominó (não verbal, inteligência intercultural)

<sup>6</sup> Fonte: Relatório de 2017 sobre a igualdade entre homens e mulheres na UE, Comissão Europeia



## 2. CONJUNTO DE FERRAMENTAS E TESTE DE SELEÇÃO DO GENEUS

### 2.1. BASE TEÓRICA E APRESENTAÇÃO

O apoio aos grupos-alvo por parte do projeto GeNeus na implementação de processos de avaliação e seleção mais neutros quanto ao género é dado não apenas através da conceção e desenvolvimento de recursos orientados (testes, exercícios e outras ferramentas), mas também através da complementaridade com o presente guia - relativo à devida implementação de tais recursos. Tudo em conjunto, permite que as organizações (e utilizadores finais, de um modo geral) disponham dos recursos, capacidades e conhecimento necessários para garantir processos de seleção mais neutros quanto ao género.

Homens e mulheres que procuram empregos e oportunidades formativas encontram condições e oportunidades muito diferentes no mercado de trabalho. Ainda que se reconheça o valor das mulheres no local de trabalho, isto não significa que as mulheres tenham a mesma probabilidade de conseguir uma oportunidade profissional/formativa.

Por exemplo, apesar dos altos níveis de formação pós-secundária entre as mulheres, podemos afirmar que a discriminação explícita e implícita contra as mulheres no local de trabalho continua a existir e que ainda é uma realidade. E isto acontece mesmo durante os processos de recrutamento e seleção. Têm havido progressos na igualdade para as mulheres, no entanto, ainda existe um caminho a percorrer. E não nos referimos apenas à igualdade salarial.

As mulheres enfrentam a desigualdade e discriminação mesmo antes de conseguirem um emprego – não obstante todos os quadros jurídicos e legislação que proíbem um tratamento injusto e desigual por parte das entidades empregadoras. É necessário que os líderes de recrutamento dos dias de hoje reavaliem as suas estratégias a partir de uma perspetiva neutra quanto ao género, assim como analisem se os estereótipos (que muitas vezes passam despercebidos) os estão a impedir de encontrar e contratar os melhores candidatos.

Os preconceitos quanto ao género provêm dos estereótipos de género, os quais são juízos simplificados que os indivíduos fazem sobre as características dos empregos e os candidatos ideais para os mesmos, dando origem a empregos «mais femininos» e «mais masculinos». Por outras palavras, estes estereótipos descritivos — aqueles que dizem como são as mulheres e os homens — *«promovem expectativas negativas sobre o desempenho de uma mulher, criando uma “inadequação” perceptível entre os atributos que as mulheres supostamente devem ter e os atributos supostamente necessários para que seja bem-sucedida em posições tradicionalmente masculinas»* (Heilman, 2012, 114-115). Como tal, estas generalizações do género não refletem os valores pessoais, experiência profissional nem as competências reais do indivíduo — há que compreender que cada indivíduo tem a sua própria individualidade.

Durante os processos de seleção, os recrutadores devem estar atentos a informação concreta, tal como credenciais, capacidades e experiência relevante. Deve ser fornecida informação que demonstre claramente o alto nível de competência dos candidatos, para que os responsáveis pela tomada de decisões prestem menos atenção à informação relativa ao género e, assim, sejam tomadas decisões de contratação mais baseadas em competências e não em preconceitos.

Por outras palavras, é necessário utilizar métodos de seleção válidos e fiáveis, que meçam as qualificações dos candidatos corretamente e que predigam o desempenho futuro na posição. Os métodos certos ajudam a extrair a informação mais relevante para demonstrar a adequação dos candidatos à posição, independentemente do género.

Assim, é possível reduzir os preconceitos quanto ao género no processo de seleção e oferecer oportunidades de emprego iguais tanto para candidatos femininos como masculinos (Koch, D’Mello, Sackett, 2015). As ferramentas e procedimentos de seleção padrão — como os desenvolvidos pelo consórcio do GeNeus — resistem à problemática do preconceito e irão oferecer aos gestores de RH e recrutadores em geral, informação concreta sobre as qualificações dos candidatos.

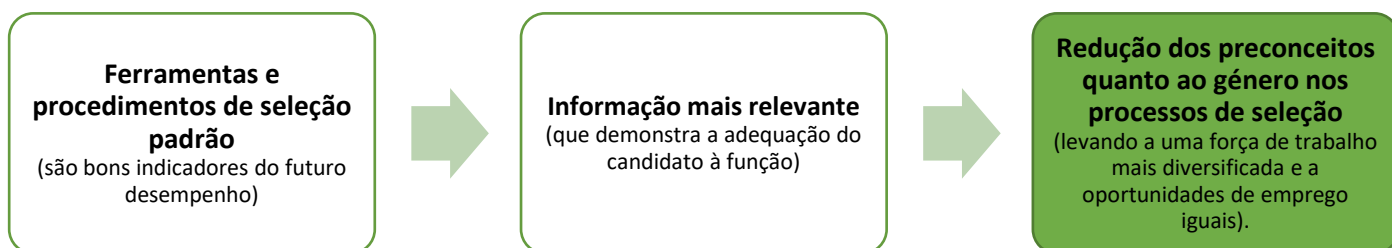


Figura 1: Estratégia para reduzir os preconceitos quanto ao género nos processos de seleção. Adaptado de Koch, A. J., D’Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015).



## 2.2. BREVE INTRODUÇÃO ÀS FERRAMENTAS GENEUS

Podem ser utilizados diferentes testes e ferramentas nas diferentes situações e contextos, face a percepção que é exigida ao recrutador. Cada posição numa empresa pressupõe capacidades específicas inerentes, as quais podem ser verificadas por meio de testes e ferramentas orientados.

As ferramentas apresentadas neste capítulo são uma combinação de ferramentas concebidas e desenvolvidas pelo consórcio do projeto GeNeus (no total cinco, sendo duas delas standardizados) — *Ferramentas de seleção do projeto GeNeus* — e quatro outras ferramentas que, embora não tenham sido desenvolvidas pelo consórcio, são apresentadas como boas opções a serem implementadas enquanto instrumentos de seleção — *Outras ferramentas de seleção*.

## 2.3. FERRAMENTAS DE SELEÇÃO DO PROJETO GENEUS

As cinco ferramentas mencionadas abaixo são ferramentas desenvolvidas pela parceria GeNeus. Para a conceção e desenvolvimento das mesmas foram tidos em consideração os primeiros resultados do projeto — as análises das necessidades — através dos quais foram identificadas algumas disparidades nos processos de seleção e avaliação, surgindo, assim, a necessidade de as mitigar. Nomeadamente, as ferramentas de seleção do projeto GeNeus são:

1. Modelo de análise da Função<sup>7</sup>;
2. Questionário sobre competências gerais para a empregabilidade;
3. Exercícios de análise — Resolução de problemas (3 enunciados diferentes);
4. Modelo de entrevista de emprego;
5. Modelo da Lista de verificação para o candidato.

**Cada uma destas ferramentas tem o respetivo *Booklet* associado, disponível em anexo no final deste Guia, assim como no *website* do projeto **GeNeus**. Consulte cada um deles para obter mais informações relativas a cada uma destas ferramentas.**

### 2.3.1. MODELO DE ANÁLISE DA FUNÇÃO

A análise da função é o processo sistemático de recolha de informação completa sobre uma posição específica, sendo um dos aspetos mais importantes dos RH. Para o processo de seleção

<sup>7</sup> Baseado e bastante semelhante ao original (desenvolvido pelo Centro de Bem Estar Social de Figueira de Lorvão) <https://www.cbes-figueiradelorvao.com/attachments/article/6/143-DESCRIPC%C3%87%C3%83O%20E%20AN%C3%81LISE%20DE%20FUN%C3%87%C3%95ES.pdf>, (05/2019)

em si, esta análise é de extrema importância, uma vez que determina os deveres e responsabilidades, atividades esperadas, natureza da posição e qualificações, capacidades e conhecimento associados necessários para que um colaborador desempenhe funções numa posição em particular. Desta forma, o processo é impessoal — é analisada a própria posição e esta não é simplesmente reduzida a uma pessoa em concreto que tenha exercido as mesmas funções anteriormente ou participado no processo de recrutamento.

Ao especificar de antemão os vários aspetos de uma posição, é garantido que o processo de seleção é impessoal e, portanto, neutro quanto ao género. Esta avaliação é neutra e, assim, não existe o perigo de determinar antecipadamente se o trabalho se adequa a um género ou outro.

Este modelo de análise da função foi desenvolvido pela parceria do GeNeus e oferece, assim, uma ferramenta de organização importante que ajuda a garantir um processo de seleção de alta qualidade e neutro quanto ao género.

No próximo capítulo «*Orientações para a implementação do conjunto de ferramentas neutras quanto ao género nos processos de seleção*», poderá encontrar mais informação sobre como aplicar este documento de forma adequada.

### **2.3.2. QUESTIONÁRIO SOBRE COMPETÊNCIAS GERAIS PARA A EMPREGABILIDADE**

O Questionário sobre Competências Gerais para a Empregabilidade<sup>8</sup>, desenvolvido pelo projeto GeNeus, consiste em 20 questões sobre as três competências transversais fundamentais:

- Iniciativa/proatividade;
- Organização;
- Competências sociais.

Estas competências são mencionadas pelo Fórum Económico Mundial (Gray, 2016) e na Proposta de Recomendação do Conselho sobre as Competências Essenciais para a Aprendizagem ao Longo da Vida (Conselho da União Europeia, 2018), como incluídas no top 10 de competências necessárias e essenciais nos trabalhadores.

Este teste foi desenvolvido e **standardizado** para os cinco países parceiros do GeNeus — Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha. Os resultados também devem ser analisados e interpretados de acordo com as especificidades nacionais.

No próximo capítulo «*Orientações para a implementação do conjunto de ferramentas neutras quanto ao género nos processos de seleção*» poderá encontrar mais informação sobre como aplicar este teste de forma adequada durante um processo de seleção. Adicionalmente, no subcapítulo *Visão geral dos resultados da implementação do teste e exercícios do GeNeus*, também poderá encontrar mais informação sobre o processo de standardização.

<sup>8</sup> No Anexo 2 do documento *Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros em termos de género* poderá encontrar mais informações relativas à Metodologia de base para a conceção e desenvolvimento quer do Questionário, quer dos três exercícios de análise.

### 2.3.3. EXERCÍCIOS DE ANÁLISE — RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Para além do Questionário sobre competências gerais para a Empregabilidade, o consórcio do projeto GeNeus também desenvolveu três exercícios de análise<sup>9</sup> (e respetiva orientação para classificação), que estão intrinsecamente relacionados com a competência «**resolução de problemas**»:

- Exercício 1 — Evento na empresa;
- Exercício 2 — Situação no armazém;
- Exercício 3 — Situação no escritório;

Cada exercício é independente, podendo, portanto, ser utilizado sem os restantes. Os respondentes devem responder a cinco questões sobre uma certa situação que requer uma ação. As questões referem-se aos seguintes tópicos:

- Identificação do problema;
- Recolha de dados;
- Criação e avaliação de ideias;
- Planeamento da implementação;
- Avaliação da solução implementada.

Estes exercícios foram desenvolvidos e **standardizados** para os cinco países parceiros do GeNeus — Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha —, pelo que os resultados e respetivas interpretações devem apenas ser utilizados nos cinco países. No entanto, os exercícios podem naturalmente ser utilizados noutras áreas geográficas, mas utilizando a interpretação de resultados intuitiva/geral como orientação para finalidades qualitativas (e não tendo em conta as orientações para classificação providenciadas) - com a atenção necessária para não cair nos preconceitos quanto ao género.

No próximo capítulo «*Orientações para a implementação do conjunto de ferramentas neutras quanto ao género nos processos de seleção*», poderá ser encontrada mais informação sobre como aplicar estes exercícios de forma adequada durante os processos de seleção. Adicionalmente, no subcapítulo *Visão geral dos resultados da implementação do teste e exercícios do GeNeus*, também poderá encontrar mais informação sobre o processo de standardização.

---

<sup>9</sup> No Anexo 2 do documento *Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros em termos de género* poderá encontrar mais informações relativas à Metodologia de base para a conceção e desenvolvimento quer do Questionário, quer dos três exercícios de análise.

#### 2.3.4. MODELO DE ENTREVISTA DE EMPREGO

Devido à importância dada pelos recrutadores às entrevistas enquanto ferramenta de seleção, o projeto GeNeus também desenvolveu um modelo de entrevista de emprego e, associado a este, uma estrutura básica possível para uma entrevista semiestruturada: dividida em fases (e respetivo tempo necessário) assim como o que pode ser adaptado a diferentes situações/contextos das organizações. Adicionalmente, também estão incluídas neste modelo possíveis questões padrão a ser utilizadas, bem como as competências avaliadas por essas questões. Por último, também existe uma referência aos métodos de avaliação.

Como tal, este é um modelo de uma **entrevista semiestruturada e baseada em competências**. Utilizando esta ferramenta, os recrutadores garantem que todos os candidatos passam pelo mesmo processo, com exatamente as mesmas questões principais, para garantir que o processo é objetivo e justo.

No próximo capítulo «*Orientações para a implementação do conjunto de ferramentas neutras quanto ao género nos processos de seleção*», poderá ser encontrada mais informação sobre como aplicar este modelo de forma adequada durante os processos de seleção.

#### 2.3.5. MODELO DA LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA O CANDIDATO

Para os casos onde o processo de seleção tem várias fases/momentos, foram aplicadas diferentes ferramentas de seleção e a decisão final quanto à seleção não é tomada pelo técnico ou técnicos responsáveis pelo processo - mas por outra pessoa da organização (por exemplo, o diretor de RH ou o gestor direto dessa posição) - o projeto GeNeus desenvolveu uma Lista de verificação para avaliação do candidato. Este modelo funciona como um relatório individual, onde são descritos os resultados obtidos em cada momento da avaliação.

A vantagem deste instrumento é que não são fornecidos dados pessoais do candidato, sendo a identificação feita apenas por um «número de identificação individual». Desta forma, garante-se que a decisão final quanto à seleção é tomada considerando apenas as competências diretamente relacionadas com o trabalho e não qualquer outra informação pessoal (como a idade, aspeto físico ou género).

No próximo capítulo «*Orientações para a implementação do conjunto de ferramentas neutras quanto ao género nos processos de seleção*», poderá ser encontrada mais informação sobre como aplicar este modelo de forma adequada durante os processos de seleção.



## 2.4. OUTRAS FERRAMENTAS DE SELEÇÃO

As ferramentas apresentadas a seguir são aquelas que, embora não tenham sido desenvolvidas pelo consórcio, foram consideradas pela equipa do projeto como boas opções a implementar enquanto instrumentos de seleção. Estão disponíveis principalmente *online*, portanto é garantido um fácil acesso.

### 2.4.1. TESTE DE INGLÊS

Os testes de inglês são frequentemente utilizados para examinar a confiança na comunicação oral e/ou escrita, maioritariamente em contextos de empresas internacionais. O inglês é a língua internacional comum e, na maioria dos casos, um requisito para certas posições. Portanto, é necessário comprovar a proficiência dos candidatos ao nível do inglês.

Os candidatos com inglês como língua estrangeira ou segunda língua precisam de ser abrangido por um exame aceite internacionalmente sobre o seu domínio da língua inglesa, tal como o teste de Cambridge (disponível em <https://www.cambridgeenglish.org/test-your-english/>).

Um conjunto mais completo de testes de inglês, que inclui compreensão oral, vocabulário, gramática e compreensão escrita está disponível em [https://www.oxfordonlineenglish.com/english-level-test?nabm=1&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.oxfordonlineenglish.com/english-level-test?nabm=1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F). Estes são testes já validados e utilizados internacionalmente por várias entidades, pelo que se recomenda a sua utilização (quando comparados, principalmente, com outros testes internos muitas vezes realizados pelas organizações).

### 2.4.2. TESTE DE ALEMÃO

Os testes de alemão são frequentemente utilizados em candidatos com um percurso migratório, para que o entrevistador valide o seu nível e competências ao nível do alemão como segunda língua/língua estrangeira.

O ÖSD (Österreichisches Sprachdiplom Deutsch) — Certificado austríaco da língua alemã — é um sistema de exames aceite internacionalmente para o alemão como língua estrangeira e/ou segunda idioma. Os exames ÖSD são dos níveis A1-C2 e encontram-se orientados para o Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas. Estão disponíveis exemplos de testes de alemão aprovados em <https://www.osd.at> ou <https://www.spidi.at/sprachtest/einstufungstest-deutsch/>.

### 2.4.3. TESTE DE APTIDÃO INFORMÁTICA

Nos locais de trabalho modernos, as competências informáticas básicas são fundamentais para ser bem-sucedido numa panóplia de empregos. Saber como navegar no ambiente de trabalho de



um computador ou num *browser* da *Internet* não é só fundamental para realizar as responsabilidades quotidianas da maioria das posições — compreender as competências informáticas básicas também reflete o quão facilmente uma pessoa pode receber formação para utilizar um novo *software* ou lidar com procedimentos informáticos específicos. O nível de conhecimento informático do candidato mostra quanto tempo será necessário despendido em formações de competências informáticas básicas, permitindo-lhe tomar informações de recrutamento mais informadas, com base nas exigências de determinada posição em particular.

As competências informáticas medem a proficiência básica com aplicações informáticas comuns como o *e-mail* e programas de processamento de texto, bem como *browsers* da *Internet*. O candidato deve completar tarefas simples, mas comuns, com base em computadores (exemplares disponíveis [aqui](#) e [aqui](#)).

#### 2.4.4. PROVAS

Este método de avaliação coloca os candidatos num ambiente real, para que se veja como estes se comportam e desempenham as tarefas e responsabilidades da posição. Permite aos recrutadores e aos gestores de contratação observar a forma como os candidatos lidam com a resolução de problemas e interagem com os outros — possibilidade de conseguirem uma ideia realista das suas capacidades. Adicionalmente, estas provas beneficiam a entidade empregadora e, também, os candidatos, uma vez que estes poderão ter uma experiência real em relação ao trabalho quotidiano esperado (e perceber se corresponde às suas expectativas).

Realizar este tipo de provas requer um maior planeamento e mais recursos, portanto, poderá não se justificar para algumas posições. Seguem-se quatro tipos de funções que beneficiam com a sua realização:

- **Funções altamente colaborativas:** para alguns empregos, o trabalho em equipa é fundamental para fazer dos sonhos realidade e alcançar objetivos. Adicionar novos colaboradores a essas equipas pode causar uma grande perturbação, que afetará o desempenho de todos. Fazer com que os candidatos trabalhem com os seus potenciais futuros colegas de trabalho antes de serem contratados irá mostrar a sua adequação (ou não) às dinâmicas de grupo. Uma boa opção para avaliar a forma como o candidato se integrará na equipa é através da realização de uma sessão de *brainstorming*. O pior que pode acontecer com este tipo de prova é a geração de más ideias. É fundamental prestar atenção não apenas ao que dizem os candidatos, mas também à forma como o dizem. Não importa se um candidato apresenta a melhor ideia de sempre, se não a puder comunicar de forma respeitosa à equipa;
- **Funções virtuais:** o trabalho total ou parcialmente remoto está a tornar-se cada vez mais popular. Mas isto não significa que todos estejam prontos para serem bem-sucedidos neste tipo de trabalho. Trabalhar fora do escritório significa ser disciplinado e possuir competências de gestão de tempo eficazes. O aspeto positivo é que as provas no recrutamento para uma equipa virtual podem ser realizadas sem impactar a restante

organização ou possíveis futuros colegas. Os candidatos simplesmente recebem uma tarefa e são informados sobre como serão avaliados. É importante avaliar não só a qualidade do trabalho entregue, como também quanto tempo demoraram a realizar o trabalho e de quanta orientação precisaram. É compreensível se o candidato tiver de entrar em contacto consigo com uma ou duas questões, mas se receber um e-mail por hora com pedidos de esclarecimento, o candidato provavelmente não terá o melhor desempenho num ambiente de trabalho virtual;

- **Funções de liderança:** todos têm o seu próprio estilo de liderança. É importante ter a certeza de que o estilo de liderança de um candidato se adequa à sua potencial equipa. Ao avaliar o potencial de liderança de um candidato, é importante pedir-lhe, durante o processo de contratação, que planeie uma atividade de fomentação de espírito de equipa, e ver como se identifica com a equipa. O recrutador deve prestar atenção à forma como o candidato dá instruções, responde às questões e reage aos problemas. Depois de concluído o exercício, o recrutador deve pedir o *feedback* de todos os envolvidos, incluindo do candidato, e determinar a sua impressão sobre a equipa e se corresponde àquilo que sabe sobre os indivíduos. Também é importante descobrir como os colaboradores se sentem em relação ao candidato;
- **Funções com uma grande rotatividade:** se os indivíduos continuam a desistir da mesma posição uma e outra vez, algo está errado com o processo de recrutamento para essa posição. Ou os recrutadores não estão a recolher a informação certa sobre os candidatos ou as análises atuais não estão em linha com a posição. Adicionar uma prova de emprego pode ajudar a reduzir a probabilidade de contratar mais uma pessoa que não se adequa. É fundamental certificar-se de que a prova reflete com precisão a função e as suas responsabilidades; por exemplo, se se tratar de uma posição para o serviço de apoio ao cliente, faça com que os candidatos atendam chamadas dos membros da equipa, que se fazem passar por clientes. O recrutador precisa de colocar os candidatos numa variedade de cenários e ver como reagem. Uma conversa posterior deve incluir questões dirigidas aos candidatos sobre como se sentiram com a situação.



## 2.5. VISÃO GERAL DOS RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO TESTE E EXERCÍCIOS GENEUS

Os seis países parceiros do projeto GeNeus desenvolveram um teste de seleção — «Questionário sobre Competências Gerais para a Empregabilidade»<sup>10</sup> e três exercícios de análise para testar a competência de resolução de problemas — Exercício 1: evento na empresa; Exercício 2: situação no armazém e Exercício 3: situação no escritório. Estas ferramentas foram implementadas em conjunto, *online*<sup>11</sup>, de 1 de agosto de 2018 a 28 de fevereiro de 2019.

Para implementar o «Questionário sobre competências gerais para a Empregabilidade», recorreu-se a 1095 participantes nos cinco países parceiros e foi considerado, para a recolha de dados, que havia um equilíbrio entre os géneros e os grupos-alvo, conforme apresentado na seguinte tabela.

Para validar o questionário, foi necessário realizar vários testes estatísticos e, considerando as diferentes línguas, culturas e contextos nacionais, análise para cada país foi realizada separadamente. E, conforme esperado, ainda que o questionário seja o mesmo, houve diferenças e especificidades nacionais, que deverão ser consideradas na interpretação dos resultados<sup>12</sup>.

País	Áustria		Bulgária		Itália		Portugal		Espanha		Total	
<b>Género</b>												
Homens	97	48,5 %	96	42,7 %	107	51,4 %	89	39,7 %	115	48,3 %	504	46,0 %
Mulheres	103	51,5 %	129	57,3 %	101	48,6 %	135	60,3 %	123	51,7 %	591	54,0 %
<b>Grupo-alvo</b>												
AP	73	36,5 %	51	22,7 %	69	33,2 %	72	32,1 %	90	37,8 %	355	32,4 %
PME	69	34,5 %	99	44,0 %	70	33,7 %	71	31,7 %	83	34,9 %	392	35,8 %
FPPS	58	29,0 %	75	33,3 %	69	33,2 %	81	36,2 %	67	28,2 %	350	32,0 %
<b>Total do país</b>	200		225		208		224		238		1095	
<b>% do país</b>	18,3 %		20,5 %		19,0 %		20,5 %		21,7 %			

**Legenda:**

PME: pequenas e médias empresas

AP: administração pública

FPPS: formação profissional pós-secundária

Tabela 2: Dados de implementação do Questionário sobre Competências Gerais para a Empregabilidade por grupo-alvo e país

<sup>10</sup>O desenvolvimento e pré-validação da metodologia está descrito no Apêndice 2 do documento *Ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*.

<sup>11</sup>Web site para recolha de dados para implementação das ferramentas de seleção desenvolvidas pelo projeto GeNeus — <https://www.iscap.pt/ceos/1-ProjGeNeus/>.

<sup>12</sup>Recordamos a necessidade de consultar o respetivo *Booklet* desta ferramenta, assim como poderá também consultar a secção 1.2. *Fase de Seleção*, página 35 deste documento.

Para a implementação dos exercícios de análise - resolução de problemas, juntando os cinco países parceiros, contou-se com 402 participantes no exercício 1 (Evento na empresa), 318 no exercício 2 (Situação no armazém) e 314 participantes no exercício 3 (Situação no escritório) - consultar as duas tabelas seguintes.

Depois da recolha de dados, cada país parceiro classificou a sua respetiva informação, com base nas orientações para a classificação – informação disponível nos respetivos *Booklets* de cada exercício. O equilíbrio entre os géneros e os grupos-alvo foi considerado na recolha de dados, tal como mostrado nas tabelas 3 e 4.

		TOTAL por grupo-alvo					
		Exercício 1		Exercício 2		Exercício 3	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%
Áustria	AP	20		20		22	
	PME	22		20		24	
	FPPS	20		20		22	
	<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>15 %</b>	<b>60</b>	<b>19 %</b>	<b>68</b>	<b>22 %</b>
Bulgária	AP	26				26	
	PME	28				28	
	FPPS	28				28	
	<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>20 %</b>			<b>82</b>	<b>26 %</b>
Itália	AP	27		28			
	PME	28		29			
	FPPS	28		31			
	<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>21 %</b>	<b>88</b>	<b>28 %</b>		
Portugal	AP	28		26		24	
	PME	30		28		26	
	FPPS	29		28		26	
	<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>22 %</b>	<b>82</b>	<b>26 %</b>	<b>76</b>	<b>24 %</b>
Espanha	AP	30		30		30	
	PME	30		30		30	
	FPPS	28		28		28	
	<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>22 %</b>	<b>88</b>	<b>28 %</b>	<b>88</b>	<b>28 %</b>
<b>Total</b>	AP	131	33 %	104	33 %	102	32 %
	PME	138	34 %	107	34 %	108	34 %
	FPPS	133	33 %	107	34 %	104	33 %
	<b>Total</b>	<b>402</b>		<b>318</b>		<b>314</b>	

**Legenda:**

PME: Pequenas e médias empresas

AP: Administração pública

FPPS: Formação profissional pós-secundária

Tabela 3: Totais dos dados de implementação dos exercícios de análise (resolução de problemas) por grupo-alvo e país

Na tabela 4 é possível constatar que nem todos os países possuem dados para todos os exercícios de análise. Isto acontece devido às diferenças estatísticas dos resultados entre géneros<sup>13</sup>. As diferenças entre os géneros significam que as ferramentas não são «neutras quanto ao género» e que, portanto, não deveriam ser utilizadas em tal país.

Grupos Alvo	Homens						Mulheres						
	Exercício 1		Exercício 2		Exercício 3		Exercício 1		Exercício 2		Exercício 3		
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	
<b>Áustria</b>	AP	10	32 %	10	33 %	11	32 %	10	32 %	10	33 %	11	32 %
	PME	11	35 %	10	33 %	12	35 %	11	35 %	10	33 %	12	35 %
	FPPS	10	32 %	10	33 %	11	32 %	10	32 %	10	33 %	11	32 %
	<b>Total</b>	<b>31</b>		<b>30</b>		<b>34</b>		<b>31</b>		<b>30</b>		<b>34</b>	
<b>Bulgária</b>	AP	13	32 %			13	32 %	13	32 %			13	32 %
	PME	14	34 %			14	34 %	14	34 %			14	34 %
	FPPS	14	34 %			14	34 %	14	34 %			14	34 %
	<b>Total</b>	<b>41</b>				<b>41</b>		<b>41</b>				<b>41</b>	
<b>Itália</b>	AP	13	32 %	15	34 %			14	33 %	13	30 %		
	PME	14	34 %	13	30 %			14	33 %	16	36 %		
	FPPS	14	34 %	16	36 %			14	33 %	15	34 %		
	<b>Total</b>	<b>41</b>		<b>44</b>				<b>42</b>		<b>44</b>			
<b>Portugal</b>	AP	14	33 %	13	32 %	11	31 %	14	32 %	13	32 %	13	32 %
	PME	15	35 %	14	34 %	12	34 %	15	34 %	14	34 %	14	34 %
	FPPS	14	33 %	14	34 %	12	34 %	15	34 %	14	34 %	14	34 %
	<b>Total</b>	<b>43</b>		<b>41</b>		<b>35</b>		<b>44</b>		<b>41</b>		<b>41</b>	
<b>Espanha</b>	AP	15	34 %	15	34 %	15	34 %	15	34 %	15	34 %	15	34 %
	PME	15	34 %	15	34 %	15	34 %	15	34 %	15	34 %	15	34 %
	FPPS	14	32 %	14	32 %	14	32 %	14	32 %	14	32 %	14	32 %
	<b>Total</b>	<b>44</b>		<b>44</b>		<b>44</b>		<b>44</b>		<b>44</b>		<b>44</b>	
<b>Total por género</b>	<b>200</b>	<b>50 %</b>	<b>159</b>	<b>50 %</b>	<b>154</b>	<b>49 %</b>	<b>202</b>	<b>50 %</b>	<b>159</b>	<b>50 %</b>	<b>160</b>	<b>51 %</b>	

**Legenda:**

PME: Pequenas e médias empresas

AP: Administração pública

FPPS: Formação profissional pós-secundária

<sup>13</sup> Como apresentado nos *Booklets* respetivos a cada um dos exercícios de análise. Cada *Booklet* encontra-se organizado de acordo com as Especificidades nacionais de cada país.

Tabela 4: Totais dos dados de implementação dos exercícios de análise (resolução de problemas) por género e país.



## ***3. ORIENTAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO CONJUNTO DE FERRAMENTAS NEUTRAS QUANTO AO GÉNERO NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO***

### **3.1. QUAL É A FINALIDADE?**

Estas linhas de orientação têm por objetivo apoiar a correta implementação e aplicação das ferramentas acima mencionadas nos processos de seleção, de forma a obter resultados razoáveis. Para além disso, mais do que neutros quanto ao género, garantir processos de seleção justos e sem preconceitos. É apresentada uma abordagem passo a passo, ou seja, em que fase do processo de avaliação e seleção deve ser utilizada cada ferramenta, como deve ser utilizada e quais são os resultados esperados de cada uma.

### **3.2. PARA QUEM?**

Este manual destina-se a pequenas e médias empresas (PME), organizações/organismos de formação profissional pós-secundária (FPPS) e centros de administração pública (AP). De forma mais particular, dirige-se a consultoras (principalmente consultoras de recrutamento e seleção, bem como consultoras de formação organizacional), serviços de aconselhamento, serviços sociais, universidades, centros de emprego, centros de avaliação, organismos de EFP, empresas e departamentos de recursos humanos em geral.

### **3.3. QUEM PODE IMPLEMENTAR E APLICAR AS FERRAMENTAS E TESTES DO GENEUS?**

De acordo com a investigação documental e de campo realizada na fase preliminar do projeto GeNeus nos países parceiros (e também noutros países europeus), existem alguns regulamentos em relação aos testes. Na maioria dos países, os testes de inteligência e de personalidade apenas podem ser aplicados, ou pelo menos interpretados, por psicólogos acreditados/clínicos. Como tal, para evitar complicações legais (e também devido aos elevados custos associados destes testes), as empresas desenvolvem, frequentemente, os seus próprios instrumentos de teste. Adicionalmente, estes estão muito mais relacionados com a avaliação de competências profissionais e relacionados com o trabalho — as competências que a maioria das organizações mais valoriza.

Tendo tudo isto em consideração, e para garantir que a seleção dos instrumentos utilizados pelas organizações são neutros quanto ao género, o projeto GeNeus desenvolveu ferramentas que não são abrangidas por tais requisitos legais, ou seja, podem ser aplicadas por qualquer pessoa.

No entanto, sugerimos e recomendamos que as ferramentas do GeNeus sejam aplicadas por técnicos/profissionais de recursos humanos, experientes na implementação de processos de recrutamento e seleção. Espera-se que estes profissionais tenham pelo menos uma licenciatura (EQF 6) em psicologia, sociologia, advocacia, serviços sociais ou uma pós-graduação em gestão dos recursos humanos.

### 3.4. COMO UTILIZAR E IMPLEMENTAR AS FERRAMENTAS DO GENEUS?

Todos os processos de seleção, independentemente da sua complexidade e estrutura, devem ser compostos por três fases:

1. Fase de pré-seleção;
2. Fase de seleção;
3. Fase de conclusão.

Na figura 2 poderá encontrar um **resumo** de cada uma das fases e das ferramentas do GeNeus que podem ser aplicadas em cada fase. Todas estas ferramentas têm um *Booklet* respetivo, tal como referido anteriormente. Estes permitem que qualquer profissional facilmente consiga dar uso às ferramentas – de uma forma isolada, se assim desejar -, tendo incluídas todas as instruções de utilização e aplicação das mesmas.





## FASES DE UM PROCESSO DE SELEÇÃO E FERRAMENTAS CORRESPONDENTES DO GENEUS

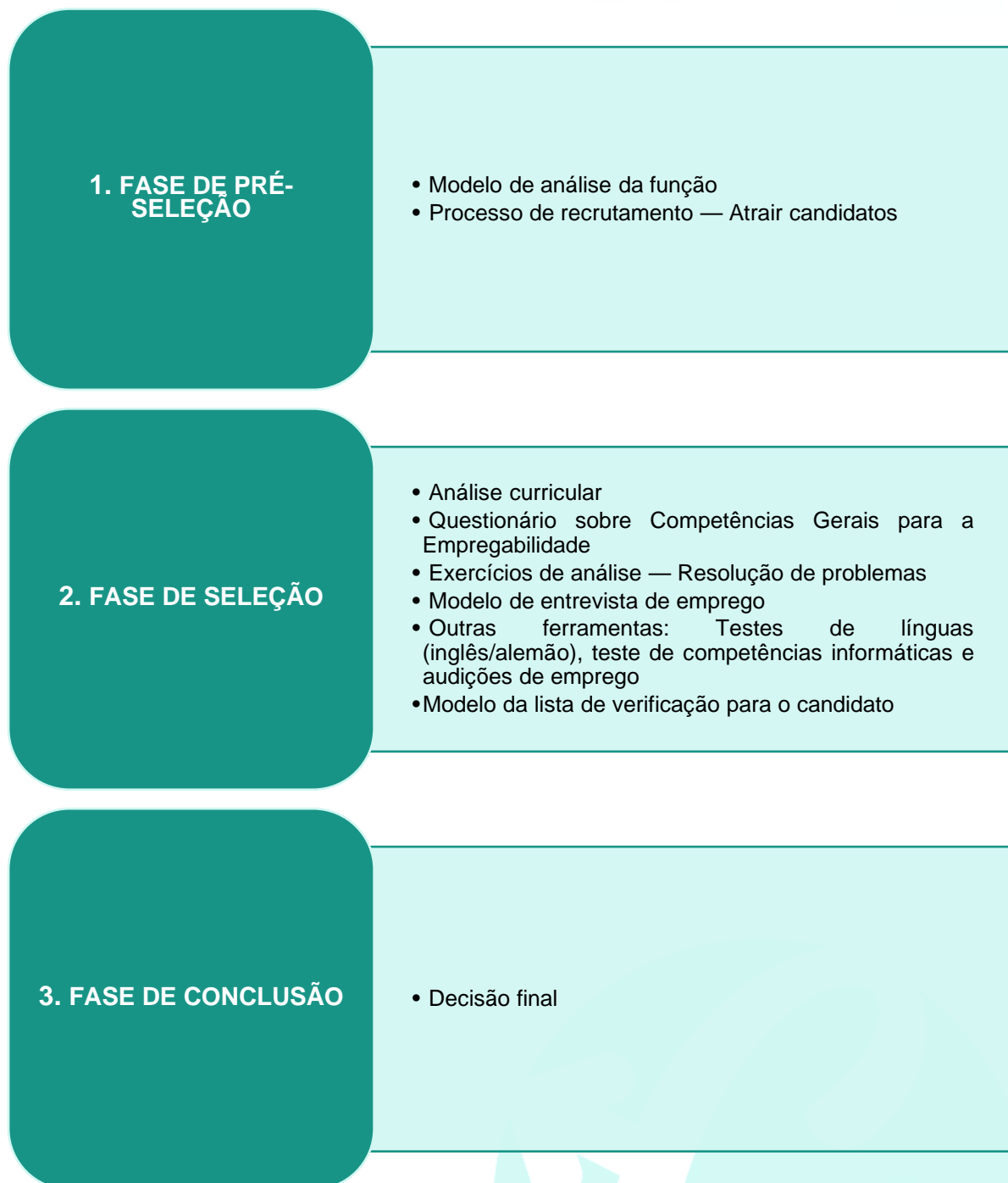


Figura 2: Fases de um processo de seleção e respetivas ferramentas do GeNeus que podem ser aplicadas

### 3.4.1. FASE DE PRÉ-SELEÇÃO

A **fase de pré-seleção** é o momento onde se elabora/atualiza a Análise da função, ou seja, onde são descritas as tarefas, deveres e características da vaga a preencher, sendo este o ponto de partida para conhecer exatamente o que deve ser incluído no anúncio de emprego.

É definido o enquadramento da posição, bem como o perfil de competências e capacidades necessárias para a nova contratação, de acordo com a posição específica. O **modelo de análise da função** facultado pelo projeto GeNeus é composto por:

- Nome do emprego;
- Posição hierárquica;
- Descrição das responsabilidades principais;
- Conhecimentos, qualificações e experiência profissional:
  - Nível de instrução;
  - Conhecimento de línguas estrangeiras;
  - Competências de utilização de computadores;
  - Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações profissionais;
  - Experiência profissional;
- Perfil de competências, capacidades e aptidões:
  - Competências transversais;
  - Competências específicas;
- Validação da supervisão.

Através desta organização, o modelo apenas descreve as responsabilidades, competências, capacidades e conhecimento diretamente relacionados com a posição em si, sem os associar, *a priori*, com qualquer característica ou traço pessoal em particular. Por outras palavras, a análise da função é feita de forma impessoal, sem qualquer preconceito pessoal.

Concluída a análise da função, podemos escrever um anúncio de emprego e selecionar os meios de comunicação adequados para divulgar a mensagem e atrair candidatos — processo de recrutamento. É construído, então, um leque de candidatos, sendo possível, assim, de iniciar a fase de seleção.

### 3.4.2. FASE DE SELEÇÃO

O projeto GeNeus oferece um conjunto de ferramentas com instrumentos que podem ser utilizados em qualquer uma das fase de seleção. Cada organização deve utilizá-las de acordo com as especificidades não apenas da vaga a ocupar por um novo colaborador, mas também tendo em consideração o contexto e a realidade da organização.

No entanto, um processo de seleção pode sempre começar pela análise curricular, ou seja, a análise dos CV dos candidatos, certificados e/ou cartas de motivação associados (se solicitados durante a fase de recrutamento). É através da análise curricular que o recrutador faz uma primeira avaliação do candidato e pode comparar as suas competências/capacidades/experiência com a descrição presente no modelo da análise da função (elaborado anteriormente). É especialmente útil em casos onde o leque de candidatos é demasiado grande e os recrutadores precisam de reduzir este número. Em seguida, os recrutadores podem escolher entre uma ou mais ferramentas existentes no conjunto de ferramentas neutro quanto ao género do GeNeus, descritas abaixo.

## QUESTIONÁRIO SOBRE COMPETÊNCIAS GERAIS PARA A EMPREGABILIDADE

Este teste, tal como descrito anteriormente, consiste em 20 afirmações relacionadas com as competências profissionais principais: iniciativa/proatividade, organização e competências sociais<sup>14</sup>.

Para realizar este teste, os candidatos devem indicar o seu nível de concordância com as afirmações apresentadas, numa escala de um a cinco pontos. Os valores da escala poderão ter de ser cotados inversamente, mas unicamente nos casos descritos nos *Booklets*.

Escala utilizada para as respostas dos candidatos:

- Quase nunca — 1 ponto;
- Raramente — 2 pontos;
- Às vezes — 3 pontos;
- Frequentemente — 4 pontos;
- Quase sempre — 5 pontos.

A cotação final do teste deve ser interpretada de acordo com o sistema de cores, disponível em cada questionário nacional sobre as competências gerais para o emprego. Este sistema de cores irá fornecer os resultados do nível de desempenho/competências do candidato. Especificamente:

- **Muito abaixo da média;**
- **Abaixo da média;**
- **Em média;**
- **Acima da média;**
- **Bastante acima da média.**

As cores verde, azul e roxo são os resultados mais positivos e indicam que o nível de competências profissionais do candidato é adequado à posição.

<sup>14</sup> A metodologia de base utilizada para seleccionar estas competências pode ser encontrada no Apêndice 2 do documento *Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*.

Até chegar à sua versão final, este teste passou por um processo de padronização/standardização, cujas fases piloto envolviam os grupos-alvo do projeto. Como tal, e devido às diferenças de cada contexto nacional, este teste só pode ser aplicado (e interpretado desta forma) nos cinco países da parceria — Áustria, Bulgária, Espanha, Itália e Portugal.

Por isso, a interpretação dos resultados é diferente, variando consoante o país onde o teste é realizado. De forma particular:

- **ÁUSTRIA:** os colaboradores e avaliadores podem utilizar seis itens, entre um total de 20 itens da escala, para avaliar as Competências Profissionais com relevância estatística. Os itens a utilizar na Áustria são: Q1, Q2, Q3, Q7, Q8 e Q9.  
Na Áustria, este questionário enfatiza se o candidato possui iniciativa, proatividade, se está aberto a desafios, se é organizado e autónomo no seu trabalho;
- **BULGÁRIA:** os colaboradores e avaliadores podem utilizar nove itens, entre um total de 20 itens da escala, para avaliar as Competências Profissionais com relevância estatística. Os itens a utilizar na Bulgária são: Q1, Q2, Q3, Q7, Q8, Q10, Q13, Q14 e Q20.  
Na Bulgária, este questionário enfatiza se o candidato possui iniciativa, proatividade, se está aberto a desafios, se é organizado e autónomo no seu trabalho. O candidato também revela controlo emocional em conflitos interpessoais;
- **ITÁLIA:** os colaboradores e avaliadores podem utilizar cinco itens, entre um total de 20 itens da escala, para avaliar as Competências Profissionais com relevância estatística. Os itens a utilizar em Itália são: Q1, Q2, Q6, Q13 e Q17.  
Em Itália, este questionário enfatiza se o candidato possui iniciativa, se está aberto a desafios, se é autónomo ao lidar com variações no seu trabalho e se é focado na conclusão das tarefas;
- **PORTUGAL:** os colaboradores e avaliadores podem utilizar 10 itens, entre um total de 20 itens da escala, para avaliar as Competências Profissionais com relevância estatística. Os itens a utilizar em Portugal são: Q2, Q4, Q5, Q8, Q9, Q10, Q11, Q13, Q14 e Q20.  
Em Portugal, este questionário enfatiza se o candidato está aberto a desafios e mudanças, se se auto-motiva, se é autónomo ao lidar com variações no seu trabalho e se é focado na conclusão das tarefas. O candidato também revela controlo emocional em conflitos interpessoais;
- **ESPAÑA:** os colaboradores e avaliadores podem utilizar seis itens, entre um total de 20 itens da escala, para avaliar as Competências Profissionais com relevância estatística. Os itens a utilizar em Espanha são: Q1, Q2, Q3, Q8, Q10 e Q20.

Em Espanha, este questionário enfatiza se o candidato possui iniciativa, proatividade, se está aberto a desafios e se é focado no seu trabalho. O candidato também revela controlo emocional em conflitos interpessoais.

## EXERCÍCIOS DE ANÁLISE — RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Estes três exercícios de análise estão intrinsecamente relacionados com a competência «Resolução de problemas»<sup>15</sup>. Cada exercício é independente para que cada recrutador o possa utilizar sem os restantes. Os exercícios são<sup>16</sup>:

- Exercício 1 — Evento na empresa;
- Exercício 2 — Situação no armazém;
- Exercício 3 — Situação no escritório.

Os candidatos devem responder a cinco questões sobre uma certa situação que requer uma ação. Cada questão tem por objetivo avaliar a capacidade seguinte:

- Q1. *Identifique que problema(s) vive atualmente* — **Identificação do problema;**
- Q2. *Indique se precisaria de recolher informação adicional e, em caso afirmativo, o que faria* — **Recolha de dados;**
- Q3. *Indique várias alternativas possíveis para resolver o problema e identifique os seus prós e contras* — **Geração de ideias e avaliação das mesmas;**
- Q4. *A partir das alternativas identificadas na Q3, selecione aquela que considera mais adequada, indicando que ações tomaria para implementar a sua ideia* — **Planeamento da implementação;**
- Q5. *Dada a situação, o que consideraria como bom resultado? Que lições aprendeu com esta situação?* — **Avaliação da solução implementada.**

As orientações para a classificação e a interpretação dos resultados estão disponíveis nos *Booklets* respetivos. Existem quatro níveis de desempenho nesta competência, apresentados através de um esquema de cores:

- **Inexistente**
- **Nível baixo**
- **Intermédio**
- **Nível alto**

<sup>15</sup> A metodologia de base utilizada para selecionar estas competências está disponível no Apêndice 2 do documento *Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*.

<sup>16</sup> *Booklets* respetivos disponíveis.

Os três exercícios são avaliados utilizando os mesmos critérios. As diferenças são o facto de que, para cada exercício, existem exemplos de respostas adequadas e dependentes de qual o nível de desempenho.

Estes exercícios foram desenvolvidos e **standardizados** para os cinco países parceiros do GeNeus — Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha — pelo que os resultados e interpretações devem apenas ser utilizados nos cinco países. O processo de standardização nos países parceiros leva-nos a recomendar que alguns exercícios não sejam utilizados em alguns países (o exercício 3 não deve ser utilizado na Bulgária e o exercício 2 não deve ser utilizado em Itália). Durante a análise estatística, estes 2 exercícios foram considerados como diferenciadores de género nestes países.

## MODELO DE ENTREVISTA DE EMPREGO

A entrevista de emprego é a técnica mais utilizada nos processos de seleção. Por isso, o projeto GeNeus desenvolveu um modelo de entrevistas de emprego semiestruturado, dividido em quatro fases que podem ser adaptadas de acordo com a vaga em questão e com o contexto das organizações:

- **FASE 1:** Apresentação do entrevistado (1-10 minutos):
  - Boas-vindas, conversa informal, apresentação;
  - Criar um ambiente positivo;
- **FASE 2:** Conhecer o candidato e avaliar competências (15-60 minutos):
  - Análise à informação de base (educativa e profissional);
  - Competências:
    - Eficácia na comunicação/comunicação interpessoal;
    - Rigor e organização;
    - Gestão do risco;
- **FASE 3:** Carreira e Função a desempenhar (5-15 minutos):
  - Objetivos de carreira;
  - Descrição da posição;
  - Aspectos administrativos e financeiros da posição;
- **FASE 4:** conclusão (5-10 minutos):
  - Passos seguintes do processo de seleção.

Adicionalmente, são apresentadas as possíveis questões a utilizar em cada fase, bem como a métrica para avaliação das competências: 1 (nível muito baixo) > 3 (nível padrão) > 5 (nível muito alto). Utilizando esta ferramenta, os recrutadores garantem que todos os candidatos passam pelo mesmo processo, com exatamente as mesmas questões principais, garantindo um processo objetivo e justo.

## OUTRAS FERRAMENTAS

Embora não tenham sido desenvolvidos pelo projeto GeNeus, no conjunto de ferramentas também é possível encontrar mais testes *online* que podem ser utilizados como complemento às ferramentas anteriormente referidas. São estas:

- **Testes de Inglês e Alemão:** estes testes poderão ter interesse para organizações onde estas línguas estrangeiras sejam importantes para realizar o trabalho conforme esperado. Testes de compreensão oral, vocabulário, gramática e compreensão escrita são um exemplo. Os candidatos devem ser informados da importância que a organização atribui às competências linguísticas;
- **Teste de aptidão informática:** sempre que uma posição requer a utilização do computador e/ou programas específicos, as organizações também podem realizar um teste de competências informáticas. Os testes podem incluir a utilização do *e-mail*, *browsers* ou bases de dados simples, bem como o conhecimento de Word, PowerPoint ou Excel;
- **Provas:** esta é uma boa possibilidade para ver como o candidato realizaria o seu trabalho quotidiano. Este tipo de testes deve ser desenvolvido pelo recrutador/empregador para que o teste seja especificamente adequado à vaga.

### 3.4.3. FASE DE CONCLUSÃO

Depois de realizar cada um dos testes selecionados, o recrutador deve preencher um **modelo da lista de verificação do candidato**<sup>17</sup>. Este modelo permite compilar toda a informação e os resultados dos testes de cada candidato, funcionando como um relatório individual. O objetivo é tomar uma decisão final apenas por meio desta lista de verificação, comparando-a com a dos outros candidatos. Uma particularidade importante deste instrumento é que não são fornecidas informações pessoais do candidato, sendo o candidato identificável apenas por um «*número de identificação individual*». Assim, a possibilidade de qualquer tipo de propensão de valorizar traços pessoais (como a idade ou o género) é eliminada e a decisão final é tomada apenas tendo em consideração as competências profissionais e toda a informação diretamente relacionada com o trabalho.

---

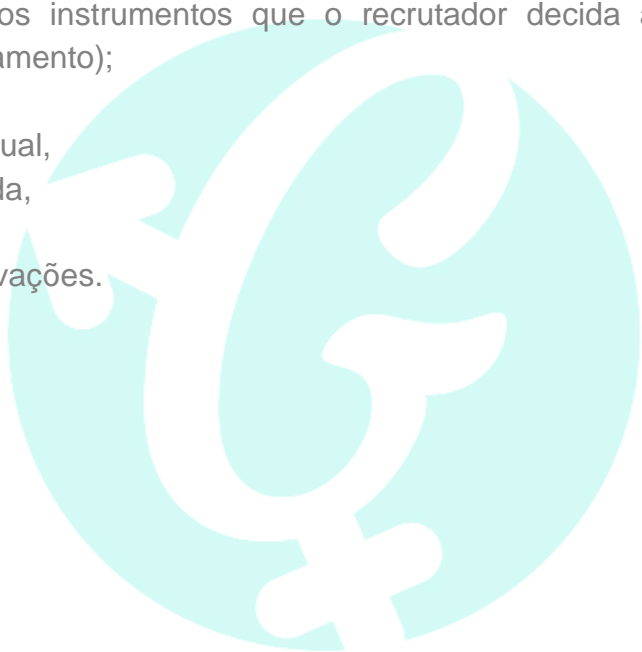
<sup>17</sup> *Booklet* respetivo disponível.

Esta ferramenta oferece ainda melhores resultados em casos onde a decisão final da seleção não é tomada pelos técnicos envolvidos no processo (que aplicaram as ferramentas), mas por outra pessoa da organização (por exemplo, o diretor de RH ou o gestor direto dessa posição), uma vez que esta não teve contacto com os candidatos.

Mesmo que tal não seja possível, este modelo, com toda a informação profissional e dados recolhidos das várias ferramentas de seleção compiladas, pode ser utilizado para decidir quem deverá ser chamado para a entrevista final com o responsável pela decisão. Este tipo de procedimento é muito interessante para mitigar preconceitos e pode ser realizado mesmo em pequenas organizações.

De forma genérica, a lista de verificação é composta pelo seguinte:

- Qualificações;
- Resultados das diferentes ferramentas de seleção:
  - Questionário sobre Competências Gerais para a Empregabilidade (pontuação e nível de competências);
  - Exercícios de resolução de problemas (pontuação e nível de competências);
  - Conhecimentos linguísticos:
    - inglês,
    - outro;
  - Competências informáticas:
    - Word,
    - Excel,
    - PowerPoint,
    - outro;
  - Observações da entrevista;
  - Exercícios práticos (ou outros instrumentos que o recrutador decida aplicar durante o processo de recrutamento);
- Aspectos logísticos/administrativos:
  - situação profissional atual,
  - remuneração pretendida,
  - disponibilidade,
  - avaliação final e observações.





## 4. AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES PARA A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DO GENEUS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da fase de avaliação e validação de IO2 e IO3, ou seja, o Conjunto de Ferramentas e Testes Neutros Quanto ao Género, bem como o Guia de Implementação de Ferramentas e Teste de Seleção. Estas duas fases de validação foram desenvolvidas com representantes dos três grupos-alvo do projeto – Pequenas e Médias Empresas, Administração Pública (AP) e Educação Profissional Pós-Secundária (EPPS) - e ocorreram 5 entrevistas por país. Foram realizadas 25 entrevistas:

- 4 entrevistas com representantes da Administração Pública<sup>18</sup>;
- 13 entrevistas com representantes de Pequenas e Médias Empresas;
- 8 entrevistas com representantes da Educação Profissional Pós-Secundária;

Os participantes tiveram a oportunidade de analisar e avaliar ambos os documentos, ao mesmo tempo, de forma a ser possível compreender melhor as ligações e sinergias entre os dois e, caso contrário, sugerir melhorias. Desta forma, o consórcio teve a possibilidade de ter os resultados do GeNeus diretamente avaliados pelos utilizadores finais, compreendendo a sua pertinência e adequação para estes e, finalmente, fazer algumas melhorias e ajustamentos nas versões finais dos dois documentos.

De seguida, é possível encontrar os resultados destas entrevistas por IO e por grupo-alvo - e, no final deste capítulo, algumas observações/considerações finais relacionadas com as melhorias que foram feitas derivadas das fases de validação. Os modelos de avaliação encontram-se nos apêndices 1 e 2 (relacionados com o IO2 e o IO3, respetivamente).

### 4.1. AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DAS FERRAMENTAS DO GENEUS (IO2)

#### 4.1.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CRITÉRIOS <sup>19</sup>	1	2	3	4	Observações (baseadas nos comentários realizados por algumas pessoas – não todas – entrevistadas)
1. O conteúdo do Conjunto de Ferramentas e Teste Neutros Quanto ao Género fornece informações e ferramentas relevantes para a melhoria dos processos			25% (1)	75% (3)	“Muito extensivo/enriquecedor, especialmente da perspectiva de um recrutador/PME “padrão”, sem um especialista ou departamento de RH”

<sup>18</sup> A Bulgária e a Áustria não tiveram entrevistas com este grupo-alvo.

<sup>19</sup> A escala a considerar é a seguinte: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo totalmente.

de seleção.					
2. Irei integrar estas ferramentas nos meus processos de recrutamento.			33% (1)	<b>67%</b> <b>(2)</b>	Quais? <sup>20</sup> Exercícios de análise – resolução de problemas Modelo de entrevista de emprego – estrutura e exemplo de competências avaliadas. Falta a abordagem a passatempos e interesses pessoais.
3. O conjunto de ferramentas é prático e voltado para os utilizadores finais de forma eficaz.			<b>50%</b> <b>(2)</b>	<b>50%</b> <b>(2)</b>	“Sim, mas deveria ser mais leve, caso contrário, é aplicado apenas a grandes empresas com departamentos de RH específicos”
4. A extensão do Conjunto de Ferramentas de Seleção de Neutralidade Quanto ao Género é adequado.			<b>75%</b> <b>(3)</b>	25% (1)	“Sim, mas seria mais fácil se houvesse um documento por país”
5. Os conteúdos do Conjunto de Ferramentas de Seleção de Neutros Quanto ao Género estão bem organizados.			25% (1)	<b>75%</b> <b>(3)</b>	N/A

## 1. Consegue imaginar algum caso em que as ferramentas tenham sido úteis, para além dos processos de seleção?

Os entrevistados afirmaram que estas ferramentas são muito úteis e interessantes, especialmente em dois momentos: 1) na fase preliminar/de orientação, para detetar a falta de competências para o emprego - lacunas internas e, como tal, definir melhor o perfil desejado - e 2) mesmo para instituições que não podem integrar oficialmente as ferramentas nos seus processos de recrutamento e seleção (devido a requisitos/restrições legais), estas ferramentas podem ainda ser usadas para fornecer formação sobre esse assunto aos novos técnicos/recrutadores de RH - especialmente a entrevista e a definição de perfil (análise da função).

## 2. Quais foram as partes que mais e menos gostou?

Todos os entrevistados declararam que os exercícios de resolução de problemas são uma de suas ferramentas favoritas, uma vez que é uma “*competência altamente valorizada no processo de seleção*”. Além disso, diz-se que são particularmente importantes e inovadores, pois são casos práticos específicos que não são tão fáceis de encontrar nos manuais de RH.

Concomitantemente, o modelo de análise de função (e o desenvolvimento teórico associado) é muito bem avaliado pelos entrevistados, assim como as competências gerais para o questionário. Um entrevistado também disse que foi impressionante o rigor e o método aplicados no desenvolvimento das ferramentas, apreciando as discussões sobre os riscos dos critérios cognitivos durante as entrevistas.

<sup>20</sup> Esta questão não é aplicável na Administração Pública portuguesa que foi entrevistada.

Embora nas organizações da Administração Pública os testes e as ferramentas usados nos processos de seleção não possam ser modificados, o modelo de entrevista de emprego é útil para melhorar algumas das questões já abordadas.

### 3. Tem outros comentários relativos à melhoria do conjunto de ferramentas e testes?

Foi realçada a necessidade de desenvolver documentos isolados por contexto nacional – como pequenos *livros* – para ser mais fácil para os empregadores/gestores e técnicos de RH para consultarem e aplicarem as ferramentas existentes de acordo com as suas necessidades.

## 4.1.2. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

CRITÉRIOS <sup>21</sup>	1	2	3	4	Observações <i>(baseadas nos comentários realizados por algumas pessoas – não todas – entrevistadas)</i>
1. O conteúdo do Conjunto de Ferramentas e Teste de Seleção Neutra Quanto ao Género fornece informações e ferramentas relevantes para a melhoria dos processos de seleção.			<b>69% (9)</b>	31% (4)	"O documento está bem organizado e fornece uma visão clara de como deve ser o processo de seleção". "É especialmente importante para quem quer explorar por completo as ferramentas e deseja ver a análise estatística."
2. Vou integrar as ferramentas nos meus processos de recrutamento.		8% (1)	38% (5)	<b>54% (7)</b>	Resumidamente, todas as ferramentas serão integradas nos processos de recrutamento e seleção das empresas entrevistadas - ou, pelo menos, apresentadas aos diretores de RH e gerentes para serem implementadas. Além disso, "Será útil para treinar a minha equipa júnior de RH e os recém-chegados".
3. O Conjunto de Ferramentas é prático e voltado os utilizadores finais de forma eficaz.		8% (1)	<b>61% (8)</b>	31% (4)	"Sem muito esforço, é utilizável e com grande possibilidade de orientação." "Gosto da complementaridade das ferramentas, permitindo o uso de diferentes ferramentas para verificar diferentes aspetos dos candidatos". "Parcialmente muito complexo e não aplicável a todas as posições de emprego", ou seja, é considerado um processo de seleção muito intensivo para posições de baixa responsabilidade.
4. A extensão do Conjunto de Ferramentas de Seleção de Neutralidade Quanto ao Género é adequada.		8% (1)	<b>69% (9)</b>	23% (3)	No entanto, é necessário que as informações estatísticas possam ser ignoradas, para que o documento seja mais pequeno.
5. Os conteúdos do Conjunto de Ferramentas de Seleção Neutras Quanto ao Género estão bem organizados.			38% (5)	<b>62% (8)</b>	"Embora seja um documento longo, com muitos detalhes, está na ordem certa e é fácil de ler." É necessário rever a formatação do documento e alguns erros de ortografia.

<sup>21</sup> A escala a considerar é a seguinte: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo totalmente.

1. Consegue imaginar algum caso em que as ferramentas possam ser úteis, para além dos processos de seleção?

Os entrevistados afirmaram que estas ferramentas são muito interessantes, principalmente para os seguintes propósitos:

- Discussões de *feedback* anual com os funcionários/avaliação de desempenho anual dos funcionários e gestão e desenvolvimento da carreira interna;
- Usado como suporte para a autoavaliação de competências pelos funcionários;
- Alocação de equipas internas – organizar os funcionários por equipas, de acordo com suas competências mais fortes/mais fracas.

2. Quais foram as partes que mais gostou e as que menos gostou?

O que gostaram mais:

- A diversidade das ferramentas apresentadas;
- A capacidade de ser aplicável a um grande número de empregos e a posições de menor e maior complexidade;
- Um bom documento para pessoas de RH menos experientes ou para pessoas que não assumam posições de RH mas que estão responsáveis pelos processos de seleção nas suas organizações (por exemplo, chefias intermédias);
- Questionário de Competências Gerais para a Empregabilidade - devido à sua grande usabilidade;
- O modelo de análise da função e a importância dada à fase de pré-seleção – especialmente importante para os ambientes das pequenas empresas, onde o processo de seleção é menos estruturado e, portanto, normalmente não é dado tanto ênfase a esta fase de seleção;
- Modelo de entrevista de emprego;
- A perspetiva adotada: as ferramentas não são inteiramente focadas na “seleção neutra quanta ao género”, mas ao próprio processo de seleção (e às formas de melhorar e maximizá-lo) – sendo a perspetiva neutra quanto ao género uma das preocupações implícitas e necessárias.

O que gostaram menos:

- Um dos entrevistados considerou que os exercícios de análise não são tão úteis, especialmente para pequenas organizações – já que a resolução de problemas não é uma competência que eles avaliam;
- Um documento muito interessante mas muito extenso em termos de volume de informação, que não é tão relevante para pequenas empresas (o Guia do IO é considerado mais pertinente para esse objetivo – um documento mais simples com uma aplicação mais prática e informação básica de como usar as ferramentas);

- Capítulo 5 – precisa de ser simplificado, particularmente a linguagem usada (especialmente a introdução);
- O Questionário de competências gerais para a empregabilidade deve ser um sistema de testes *online*, com resultados automáticos - dessa forma, seria mais fácil e ainda mais utilizado pelas empresas;
- Embora a análise estatística tenha sido realizada, a amostra deveria ter sido ainda maior, para que possam ser consideradas ferramentas padrão robustas, bem como uma diferença não tão significativa entre o número de entrevistados de cada género.

### 4.1.3. EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PÓS-SECUNDÁRIO

CRITÉRIOS <sup>22</sup>	1	2	3	4	Observações (baseadas nos comentários realizados por algumas pessoas – não todas – entrevistadas)
1. O conteúdo do Conjunto de Ferramentas e Teste Neutros Quanto ao Género fornece informações e ferramentas relevantes para a melhoria dos processos de seleção.			37% (3)	<b>63%</b> <b>(5)</b>	"É necessário uma incorporação mais abrangente no discurso e na terminologia de género, além de ter mais em consideração a variedade socioeconómica transnacional" "É notável a importância dada à fase de análise da função e como é importante que o mesmo técnico participe ativamente na fase de conclusão - com o modelo de avaliação -, juntamente com alguém que tenha uma visão específica do papel da vaga".
2. Irei integrar ferramentas nos meus processos de recrutamento.			37% (3)	<b>63%</b> <b>(5)</b>	Quais? O Modelo para entrevistas de emprego e a adaptação dos exercícios de resolução de problemas (com mais cenários, mais próximos da prática profissional interna).
3. O conjunto de ferramentas é prático e voltado para os utilizadores finais de maneira eficaz.		25% (2)	25% (2)	<b>50%</b> <b>(4)</b>	"Pode ser complicado aplicar a pessoas com qualificações mais baixas" "Poderia ser ainda mais prático, mais direto às ferramentas e aos assuntos" O questionário de competências gerais para a empregabilidade deve ser um sistema de testes <i>online</i> , com resultados/correções automáticas.
4. A extensão do Conjunto de Ferramentas de Seleção Neutros Quanto ao Género é adequado.			<b>63%</b> <b>(5)</b>	37% (3)	"Os exercícios de análise são grandes de realizar"
5. Os conteúdos do Conjunto de Ferramentas de Seleção Neutros Quanto ao Género estão bem organizados.			12% (1)	<b>88%</b> <b>(7)</b>	"Pode haver mais resumos das informações, <i>scripts</i> simples para entrevistas, fluxogramas com sucessão

<sup>22</sup> A escala a considerar é a seguinte: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo totalmente.

					de testes, tabelas para classificar as respostas, etc."
--	--	--	--	--	---

1. Consegue imaginar algum caso em que as ferramentas possam ser úteis, para além dos processos de seleção?

Os entrevistados afirmaram que estas ferramentas são muito interessantes, principalmente pelos seguintes propósitos:

- Entrevistas com funcionários (avaliação interna);
- Formação de técnicos de RH;
- Reuniões de equipa para a questão do Género e Diversidade;
- Estruturação de equipas multiprofissionais, combinada com ferramentas de gestão de projetos.

## 4.2. AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO GUIA DO GENEUS (IO3)

### 4.2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CRITÉRIOS <sup>23</sup>	1	2	3	4	Observações (baseadas nos comentários realizados por algumas pessoas – não todas – entrevistadas)
1. O conteúdo do Guia facilita a melhoria dos processos de seleção.		25% (1)	25% (1)	<b>50%</b> <b>(2)</b>	Não é necessário ter a parte inicial dos resultados/ contextualização da pesquisa bibliográfica (ou pelo menos, ter o sumário do IO1 ainda menor).
2. O Guia é prático e aborda os utilizadores finais de forma eficaz.		25% (1)	25% (1)	<b>50%</b> <b>(2)</b>	A sugestão dos <i>booklets</i> foi dada mais uma vez.
3. O Guia aborda minuciosamente todos os tópicos importantes relacionados com a implementação eficaz das ferramentas e testes neutros quanto ao género do GeNeus.			<b>50%</b> <b>(2)</b>	<b>50%</b> <b>(2)</b>	"A estrutura do guia com base nas fases de seleção é a parte que eu mais gostei, facilita muito. Não apenas as fases, mas a respetiva correspondência de cada fase com as ferramentas desenvolvidas".
4. A extensão do Guia é adequada.			<b>75%</b> <b>(3)</b>	25% (1)	N/A
5. O conteúdo do Guia está bem organizado.			25% (1)	<b>75%</b> <b>(3)</b>	N/A

1. Acredita que o conteúdo deste Guia terá um impacto eficiente e positivo na maneira como a sua organização conduz os processos de seleção? Em caso negativo, explique porquê.

Todos os entrevistados afirmaram que o Guia facilita a aplicação das ferramentas pelos técnicos/recrutadores de RH. De facto, uma das entidades disse que está tão otimista que até

<sup>23</sup> A escala a considerar é a seguinte: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo totalmente.

realizará um teste piloto interno para analisar os resultados e ver a capacidade de implementá-los formalmente.

#### 4.2.2. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

CRITÉRIOS <sup>24</sup>	1	2	3	4	Observações (baseadas nos comentários realizados por algumas pessoas – não todas – entrevistadas)
1. O conteúdo do Guia facilita a melhoria dos processos de seleção.		17% (2)	25% (3)	<b>58% (7)</b>	"Muito adaptável" - do papel para uma implementação própria.
2. O Guia é prático e aborda os utilizadores finais de forma eficaz.			<b>67% (8)</b>	33% (4)	"O guia é claro e, sem nenhum esforço, pode ser usado na realidade de trabalho - exceto os exercícios de resolução de problemas (mais difíceis de aplicar)" "O <i>kit</i> de ferramentas e o guia fornecem uma visão global de como deve ser o processo de seleção de trabalhadores recém-qualificados. Além de fornecer diretrizes, os dois documentos fornecem ferramentas e materiais estratégicos para esse processo, facilmente adaptáveis a qualquer organização e contexto." A sugestão dos <i>booklets</i> foi dada mais uma vez - "Seria interessante anexar ao documento uma versão impressa e de uso amigável das ferramentas desenvolvidas"
3. O Guia aborda minuciosamente todos os tópicos importantes relacionados com a implementação eficaz das ferramentas e testes neutros quanto ao género do GeNeus.			<b>50% (2)</b>	<b>50% (2)</b>	"A estrutura do guia na fase de seleção é a parte que eu mais gostei, facilita imenso. Não apenas as fases, mas a respetiva correspondência em ferramenta de seleção".
4. A extensão do Guia é adequada.		17% (2)	<b>50% (6)</b>	33% (4)	Não é necessário ter a parte inicial dos resultados/contextualização da investigação (ou pelo menos, ter o sumário do IO1 ainda menor). Um resumo compactado seria benéfico para os utilizadores.
5. O conteúdo do Guia está bem organizado.			<b>58% (7)</b>	42% (5)	É necessário rever a formatação do documento e alguns erros de ortografia.

1. Quais são as partes que mais gostou e quais as que menos gostou? Considera que falta algo no Guia? Se sim, por favor especifique.

"Acho que a estrutura do guia é clara e completa. A introdução, com a apresentação dos principais resultados do estudo realizado nos seis países, fornece uma visão global das práticas e necessidades de cada país, considerando a abordagem da neutralidade quanto ao género nos processos de seleção. O documento também fornece uma visão geral das ferramentas

<sup>24</sup> A escala a considerar é a seguinte: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo totalmente.

desenvolvidas pela parceria e outras identificadas, com uma descrição curta mas relevante de cada uma. Nesta parte, há uma figura que liga as fases de um processo de seleção às ferramentas do projeto, que acho muito importante para orientar os utilizadores finais sobre como usar as ferramentas e em que fase.”

O que gostou mais:

- A explicação de como as Audições de Emprego podem ser aplicadas a diferentes tipos de funções;
- É mais prático e aplicável que o IO2 - como tal, é um bom complemento;
- Ser aplicável num grande número de postos de trabalho, até em cargos de alta complexidade;
- É uma boa ferramenta para pessoas inexperientes em RH ou para pessoas que não fazem parte da função de RH que precisam de realizar processos de seleção - melhorará a maneira como selecionam pessoas.

**2. Acredita que o conteúdo deste Guia terá um impacto eficiente e positivo na maneira como a sua organização conduz os processos de seleção? Em caso negativo, explique porquê.**

“Muitas vezes, o número de candidatos em pequenas organizações é reduzido e, por isso, uma seleção neutra em termos de género já é normalmente valorizada; portanto, não haverá nenhum efeito radical, mas apenas um efeito positivo, principalmente pelo uso do questionário e modelos elaborados.”

"Vamos aplicá-lo, esperando que a aplicação das ferramentas desenvolvidas por este projeto seja eficiente."

“Sim, usaremos o modelo descrito, especialmente sobre como fazer entrevistas estruturadas e semiestruturadas (...) definitivamente usaremos as ferramentas/testes de conhecimento de línguas estrangeiras propostos”

“Sim, acho que a organização que represento pode beneficiar com este guia, melhorando as estratégias e o processo de seleção de trabalhadores recém-qualificados. O Guia funciona muito bem em conjunto com o *kit* de ferramentas, fornecendo uma visão clara de como podemos melhorar o processo de seleção na nossa organização e quais as ferramentas que podemos usar nas diferentes fases.”

“Sim: 1) pode ser usado para formar funcionários juniores de RH; 2) pode ajudar a criar procedimentos padrão (especialmente PME que não estão estruturadas ao nível do RH); 3) ao público em geral que não é especializado em RH, mas que de alguma forma está envolvido nos processos de recrutamento e seleção.”



### 4.2.3. EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PÓS-SECUNDÁRIO

CRITÉRIOS <sup>25</sup>	1	2	3	4	Observações (baseadas nos comentários realizados por algumas pessoas – não todas – entrevistadas)
1. O conteúdo do Guia facilita a melhoria dos processos de seleção.			37% (3)	<b>63%</b> <b>(5)</b>	É necessário rever a formatação do documento, edição gráfica, alguns erros ortográficos e formação de frases.
2. O Guia é prático e aborda os utilizadores finais de forma eficaz.		12% (1)	25% (2)	<b>63%</b> <b>(5)</b>	“Muito texto corrido. Falta algo que o transforme num manual verdadeiramente “fácil de usar”. Nesta fase, é atrativo apenas para os gestores de RH, mas não para as microempresas (e seus gestores) ”.
3. O Guia aborda minuciosamente todos os tópicos importantes relacionados com a implementação eficaz das ferramentas e testes neutros quanto ao género do GeNeus.			25% (2)	<b>75%</b> <b>(6)</b>	“Explicação muito curta sobre as fases de seleção”
4. A extensão do Guia é adequada.		25% (2)	12% (1)	<b>63%</b> <b>(5)</b>	“Falta algo que torne o Guia menos uma ferramenta apenas para gestores.” “Faltam algumas tabelas resumo sobre a obtenção de resultados”
5. O conteúdo do Guia está bem organizado.			37% (3)	<b>63%</b> <b>(5)</b>	N/A

1. Quais são as partes que mais gostou e quais as que menos gostou? Considera que falta algo ao Guia? Se sim, por favor especifique.

“A fase de teste aos testes é bem explicada e justifica o porquê de alguns exercícios não poderem ser usados em todos os países. As ferramentas estão listadas e é claramente explicado como e quando devem ser usadas. Seria interessante indicar no Guia em que página do documento *Toolbox* se pode encontrar a ferramenta descrita. Para além das tabelas de resumo, não falta nenhum elemento no *kit* de ferramentas.”



<sup>25</sup> A escala a considerar é a seguinte: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo totalmente.

### 4.3. OBSERVAÇÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise dos resultados da validação, a parceria considerou que havia uma grande mudança necessária a ser feita no Guia - tornando-o mais fácil de usar, incluindo booklets de resumo de cada ferramenta, de acordo com as especificidades nacionais (em relação à cotação e interpretação ou interpretação dos resultados - no caso do questionário e dos exercícios de resolução de problemas): *“É muito importante ter um folheto de resumo de cada ferramenta para ser fácil de usar, para que o utilizador não precise de procurar as ferramentas no documento maior, e pode ir direto para a ferramenta que ele/ela deseja utilizar, do seu próprio país”*.

Estes já foram introduzidos nesta versão final do Guia - disponível como apêndices. Porém, para tornar estes booklets ainda mais úteis, eles estão disponíveis *online* no [website do projeto](#) (secção de resultados) como documentos únicos e isolados. Esta estratégia permite:

- Não há necessidade de usar diariamente os documentos do IO2 ou IO3 ou, a qualquer momento, que uma organização queira aplicar a ferramenta durante o seu processo de seleção;
- Para ter fácil acesso aos respetivos resultados nacionais, interpretação e cotação - os booklets do Questionário de Competências Gerais para o Emprego e a Resolução de Problemas são organizados por contexto nacional;
- Descarregar facilmente os booklets e tirar cópias para propósitos de seleção;
- Usar o IO3 como o “guia interno” do departamento de RH para aplicar as ferramentas - pelos técnicos/recrutadores -, sendo o IO2 usado apenas pelo responsável pela introdução das ferramentas na organização (diretor de RH ou gestor de recrutamento e seleção/utilizador avançado). Esta pessoa é capaz de entender melhor a metodologia por trás de todas as ferramentas ou dar formação adicional à equipa de RH, se necessário.

Concomitantemente, o Guia teve uma revisão intensiva de edição, formatação, ortografia e gramática.

Além das alterações feitas, é possível afirmar que os dois resultados do projeto tiveram um *feedback* muito bom dos utilizadores finais. Todas as ferramentas desenvolvidas pelo consórcio foram consideradas muito importantes e úteis para os processos de seleção, com quase todas as organizações a afirmar que desejam introduzi-las nos seus procedimentos internos. Além disso, embora ambos os documentos sejam considerados muito extensos, os participantes desta fase de validação consideraram-no necessário, para que toda a parte teórica e metodológica deste projeto pudesse ser adequadamente explicada.

Por fim, os entrevistados encontraram muito mais usos possíveis para esses documentos e ferramentas, sendo dois deles os mais relevantes e referidos com mais frequência: 1) formação para equipas de RH e 2) avaliação e monitorização interna de desempenho e competências. Isto mostra os múltiplos usos que essas ferramentas e documentos podem assumir, mostrando o quão versátil e facilmente adaptável é - não apenas a cada organização, mas também a diferentes países, além dos que fazem parte do consórcio do projeto.

# BIBLIOGRAFIA

- Berufsverband Österreichischer PsychologInnen — BÖP: retirado de: <https://boep.or.at/psychologische-behandlung/klinisch-psychologische-diagnostik> 28/02/2018
- Camera dei Deputati, (Outubro 2003) Attuazione delle Deleghe in Materia di Occupazione e Mercato del Lavoro, di cui alla Legge 14 febbraio 2003, n. 30, Gazzetta Ufficiale n. 235, obtido de: <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03276dl.htm>
- Comissão Europeia (2016). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões sobre uma nova agenda para novas competências na Europa. Trabalho conjunto para fortalecer o capital humano, a empregabilidade e a competitividade. Obtido de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=EN>
- Comissão Europeia, (2017) «Relatório sobre a igualdade entre homens e mulheres na UE», Fonte: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_balance\\_decision\\_making/1607\\_factsheet\\_final\\_wob\\_data\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/1607_factsheet_final_wob_data_en.pdf) — «Equilíbrio entre os géneros nos conselhos de administração»
- Comissão Europeia (2017). Documento de reflexão sobre a dimensão social da Europa, obtido de: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-social-dimension-europe\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-social-dimension-europe_en.pdf)
- Comissão Europeia (2018), documento de trabalho dos serviços da Comissão. Documento de acompanhamento da proposta para recomendação do Conselho em relação às competências fundamentais para a aprendizagem ao longo da vida. Obtido de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018SC0014&qid=1516978787357&from=EN>
- Heilman, Madeline E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, 100, 128-161. doi:10.1037/a0036734
- The Global Gender Gap Report 2017 — World Economic Forum
- World Economic Forum (2016). «The Future of Jobs. Employment, Skills and Work force Strategy for the Fourth Industrial Revolution», obtido de: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

# APÊNDICES

## 1. AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DAS FERRAMENTAS DO GENEUS

O conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género do GeNeus (IO2) contém exemplos de testes e ferramentas neutros quanto ao género que podem ser implementados nos processos de seleção em contextos quer educativos como de emprego. Pode ser utilizado pelas entidades empregadoras, gestores de RH e formadores/consultores como ferramenta de apoio ao seu trabalho diário.

O consórcio do GeNeus, composto por seis parceiros de cinco países diferentes (Áustria, Bulgária, Espanha, Itália e Portugal), solicita a sua resposta às seguintes questões. Neste momento, encontramos-nos na fase de avaliação das opiniões do utilizador final em relação às ferramentas e testes de seleção e à sua relevância, pelo que a sua contribuição é muito importante para nós. Pedimos que forneça tanta informação quanto possível, uma vez que todo o *feedback* e contribuições serão recolhidas e analisadas para melhorar e otimizar este conjunto de ferramentas e testes.

Escolha a resposta que se adequa à sua avaliação.

CRITÉRIOS	Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente	Observações
6. O conteúdo do conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género oferece informação e ferramentas relevantes para melhorar os processos de seleção.					
7. Vou integrar as ferramentas nos meus processos de recrutamento.					Quais?
8. O conjunto de ferramentas é prático de utilizar e aborda os utilizadores finais de forma eficaz.					
9. A extensão do conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género é adequada.					
10. O conteúdo do conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao					

género organizado.	está	bem					
-----------------------	------	-----	--	--	--	--	--

2. Para além dos processos de seleção, considera que as ferramentas poderão ser úteis noutras situações/contextos?
3. Que partes gostou mais e que partes gostou menos?
4. Tem algum outro comentário em relação à melhoria do conjunto de ferramentas e testes?



## 2. AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO GUIA

O guia do GeNeus sobre a implementação de ferramentas e testes de seleção (IO3) explora formas de melhorar os processos de seleção de empresas/organizações através da implementação de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género, que mitiguem a possibilidade de preconceitos quanto ao género durante estes processos. Pode ser utilizado pelas entidades empregadoras, gestores de RH e formadores/consultores como ferramenta de apoio ao seu trabalho diário.

O consórcio do GeNeus, composto por seis parceiros de cinco países diferentes (Áustria, Bulgária, Espanha, Itália e Portugal), solicita a sua resposta às seguintes questões. Neste momento, encontramos-nos na fase de avaliação das opiniões do utilizador final em relação ao guia e à sua relevância, pelo que a sua contribuição é muito importante para nós. Pedimos que forneça tanta informação quanto possível, uma vez que todo o *feedback* e contribuições serão recolhidas e analisadas para melhorar e otimizar este guia.

Escolha a resposta que se adequa à sua avaliação.

CRITÉRIOS	Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente	Observações
1. O conteúdo do guia facilita a melhoria dos processos de seleção.					
2. O guia é prático de utilizar e aborda os utilizadores finais de forma eficaz.					
3. O guia cobre exhaustivamente todos os tópicos importantes relativos à implementação eficaz das ferramentas e testes neutros quanto ao género do GeNeus.					
4. A extensão do guia é adequada.					
5. O conteúdo do guia está bem organizado.					

2. Que partes gostou mais e que partes gostou menos? Considera que há algo em falta no guia? Se sim, especifique.
3. Acredita que o conteúdo deste guia terá um impacto eficaz e positivo na forma como o próprio ou a sua organização conduzem os processos de seleção? Se não, justifique.
4. Tem algum outro comentário em relação à melhoria do guia?

## *LIVROS COM AS FERRMANTAS DE SELEÇÃO*

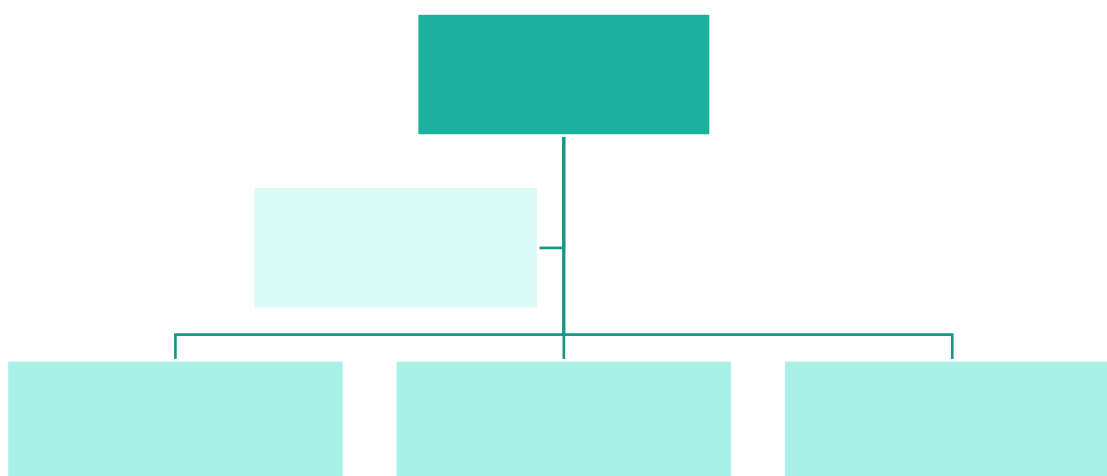


# MODELO DE ANÁLISE DA FUNÇÃO<sup>26</sup>

## DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO

--

## POSIÇÃO HIERÁRQUICA



## PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

--

## CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

*Nível de Instrução*

--

*Conhecimento de línguas estrangeiras*

--

<sup>26</sup> Adaptado de Centro de Bem Estar Social de Figueira de Lorvão (c/data) <https://www.cbes-figueiradelorvao.com/attachments/article/6/143-DESCRI%C3%87%C3%83O%20E%20AN%C3%81LISE%20DE%20FUN%C3%87%C3%95ES.pdf>, (05.2019)



<i>Competências de utilização de computadores</i>
<i>Conhecimentos profissionais, qualificações profissionais e certificações</i>
<i>Experiência profissional</i>

<b>PERFIL DE COMPETÊNCIAS, CAPACIDADES E APTIDÕES</b>
<i>Competências Transversais</i>
<i>Competências Específicas</i>

<b>VALIDAÇÃO</b>
<i>Supervisor hierárquico</i>
<i>Data de validação</i>
__/__/____
<i>Observações</i>

# QUESTIONÁRIO – COMPETÊNCIAS GERAIS PARA A EMPREGABILIDADE

Segue-se um conjunto de afirmações sobre a sua forma de agir. Indique com que frequência cada afirmação ocorre, pensando sobre como normalmente age e não como gostaria ou acha que deveria agir. Não há respostas certas ou erradas; há apenas formas diferentes de lidar com as situações. Responda tão sinceramente quanto possível.

	1	2	3	4	5
	Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Quase sempre
1) Tomo iniciativa, experimentando novas formas de realizar as minhas tarefas	1	2	3	4	5
2) Gosto de novos desafios, o que me obriga a pensar em novas formas de realizar as minhas tarefas / o meu trabalho.	1	2	3	4	5
3) Gosto de apresentar soluções quando percebo que uma situação pode ser Melhorada.	1	2	3	4	5
4) Não gosto quando é proposto um novo método que me obrigue a alterar a forma como trabalho.	1	2	3	4	5
5) Preciso de motivação para realizar tarefas relacionadas com o trabalho.	1	2	3	4	5
6) Gosto de rotinas e evito alterar a minha rotina diária.	1	2	3	4	5
7) Prefiro que sejam outros a estabelecer as minhas prioridades.	1	2	3	4	5
8) Concentro-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades.	1	2	3	4	5
9) Não consigo executar as tarefas no tempo que previ inicialmente.	1	2	3	4	5
10) Considero importante saber exatamente quem é responsável por cada tarefa e com quem devo articular o trabalho.	1	2	3	4	5
11) Executo várias tarefas quando estou a desenvolver uma atividade importante. É muito difícil avançar passo-a-passo.	1	2	3	4	5
12) Começo sempre pelas tarefas que menos gosto.	1	2	3	4	5
13) Durante a execução dos meus projetos, identifico desvios que me levam a ajustar o plano para atingir os objetivos.	1	2	3	4	5
14) Controlo os meus impulsos em situações de tensão.	1	2	3	4	5
15) Sinto-me confortável quando falo em público.	1	2	3	4	5
16) Quando alguém não é simpático/a para comigo, respondo da mesma forma.	1	2	3	4	5
17) Quando falho, lamento-me e culpo-me.	1	2	3	4	5
18) Considero que tentar saber o que todos os elementos da equipa pensam é uma perda de tempo, pois é necessário agir rapidamente.	1	2	3	4	5
19) Quando alguém me pede algo inapropriado, digo “não” com facilidade.	1	2	3	4	5
20) Quando alguém me critica, tento perceber se as críticas têm fundamento.	1	2	3	4	5

## PONTUAÇÃO & INTERPRETAÇÃO

Em Portugal, os empregadores e avaliadores podem utilizar 10 de um total de 20 itens da escala para avaliar as Competências Profissionais com relevância estatística: eles têm o poder discriminatório e a sensibilidade para comparar diferentes candidatos. Os itens a utilizar em Portugal são:

- Q2. Gosto de novos desafios, o que me obriga a pensar em novas formas de realizar as minhas tarefas / o meu trabalho.
- Q4. Não gosto quando é proposto um novo método que me obrigue a alterar a forma como trabalho.
- Q5. Preciso de motivação para realizar tarefas relacionadas com o trabalho.
- Q8. Concentro-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades.
- Q9. Não consigo executar as tarefas no tempo que previ inicialmente.
- Q10. Considero importante saber exatamente quem é responsável por cada tarefa e com quem devo articular o trabalho.
- Q11. Executo várias tarefas quando estou a desenvolver uma atividade importante. É muito difícil avançar passo-a-passo.
- Q13. Durante a execução dos meus projetos identifico desvios que me levam a ajustar o plano para atingir os objetivos.
- Q14. Controlo os meus impulsos em situações de tensão.
- Q20. Quando alguém me critica, tento perceber se as críticas têm fundamento.

Os itens 4, 5, 9 and 11 devem ser cotados inversamente.

Tendo em conta que há 5 pontos na escala e que há 10 itens, a pontuação varia entre os 10 e os 50 pontos. Para interpretar os resultados, definimos 5 níveis de desempenho relativamente à media adaptados ao contexto português:

**Muito abaixo da média:** até 32 pontos

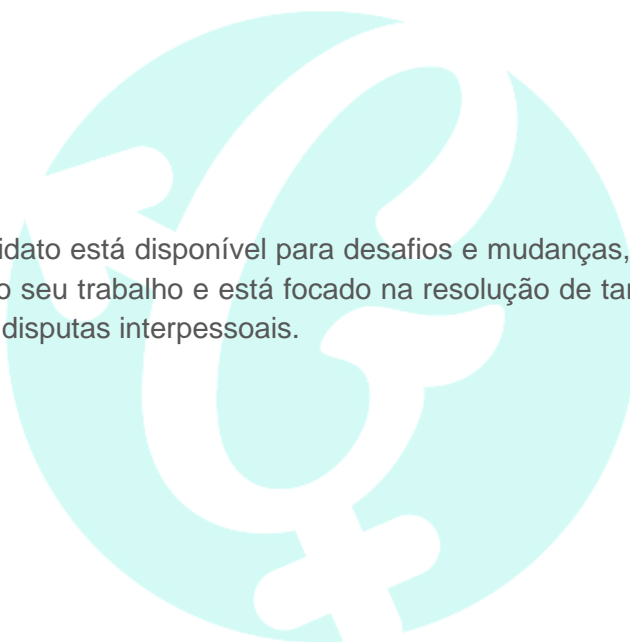
**Abaixo da média:** 33 a 35 pontos

**Dentro da média:** 36 a 37 pontos

**Acima da média:** 38 a 40 pontos

**Muito acima da média:** 41 pontos ou mais

Este questionário em Portugal salienta que o candidato está disponível para desafios e mudanças, é auto-motivado, autónomo quando se trata de desvios no seu trabalho e está focado na resolução de tarefas. O candidato também revela o controlo emocional em disputas interpessoais.



# *EXERCÍCIO DE ANÁLISE – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS: EVENTO NA EMPRESA*

A sua empresa prepara, todos os anos, a reunião anual onde apresenta as novas linhas orientadoras para os principais clientes e parceiros (fornecedores, representantes de instituições de relevo na área de negócio, entidades locais).

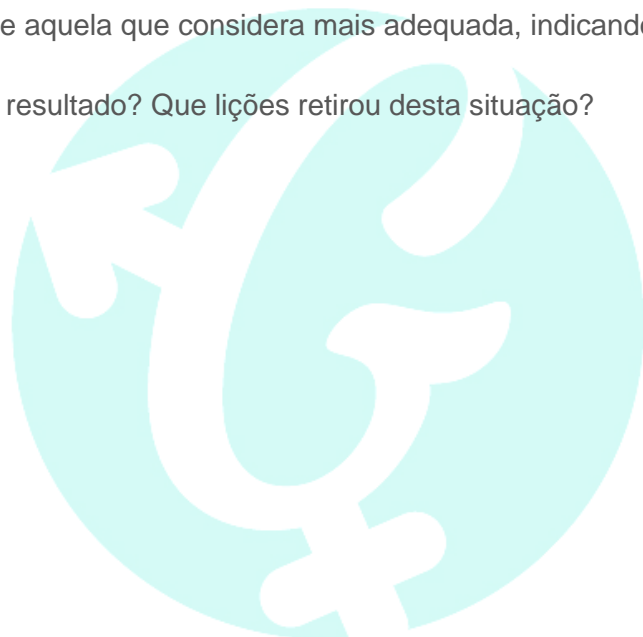
Considerando que a empresa mudou recentemente de instalações e que esta reunião ocorre sempre nos primeiros dias de Julho, decidiu-se oferecer um porto-de-honra no jardim exterior a seguir à reunião.

Uma vez que este evento apresenta algumas novidades, quando comparado com reuniões anteriores (novas instalações, reunião no jardim, os trabalhadores também foram convidados, apresentação dos novos mercados para onde a empresa quer expandir), o anúncio é feito com a devida antecedência sublinhando estas inovações. Até imagens com indicações sobre como a reunião decorreria no jardim são divulgadas.

Na manhã anterior ao evento, quando decorrem os últimos preparativos, o tempo está instável e não é possível saber ao certo se irá chover ou não durante a reunião e o porto-de-honra.

Imagine que faz parte da equipa que está a organizar o evento, o qual é tão importante para a imagem da empresa. Dada a situação, e sem saber o que fazer, pedem-lhe a opinião sobre como agir.

- Q1. Por favor identifique que problema(s) está a ter.
- Q2. Por favor indique se precisaria de recolher informação adicional e, em caso afirmativo, o que faria.
- Q3. Por favor apresente várias alternativas para resolver o problema e saliente as suas vantagens e desvantagens.
- Q4. Das alternativas identificadas em Q3, selecione aquela que considera mais adequada, indicando o que faria para implementar a sua ideia.
- Q5. Dada a situação, o que considera ser um bom resultado? Que lições retirou desta situação?



# ORIENTAÇÃO PARA CLASSIFICAÇÃO

	1. Identificação do problema	2. Recolha de informações	3. Geração e avaliação de ideias	4. Planeamento da implementação	5. Avaliação da solução
<b>1. INEXISTENTE</b>	Não identifica o problema de todo.	Não se refere à recolha de informação adicional ou a informação não é pertinente.	Sem ideias ou não se adequa.	Não apresenta uma resposta; ou não apresenta algo diferente do que já foi apresentado; ou apresenta algo que não é lógico dado o contexto.	Sem uma ideia concreta, ou apresentada de forma muito confusa.
<b>2. NÍVEL BAIXO</b>	Enfatizam-se questões não relevantes, não reconhece-se o problema enquanto um pormenor e não como a questão principal.	É recolhido um conjunto incompleto de informações, incluindo questões não relevantes, e/ou não menciona fontes.	É apresentada apenas uma alternativa, sem vantagens ou desvantagens.	a) não escolhe a alternativa que parece mais óbvia/simples, considerando as vantagens e desvantagens apresentadas; e/ou b) não explica as atividades a desempenhar.	Enfatizam-se questões não relevantes, reconhece-se o problema enquanto um pormenor e não como a questão principal.
<b>3. INTERMÉDIO</b>	Identifica o problema mas inclui pormenores não relevantes.	É recolhido um conjunto incompleto de informações e/ou não menciona fontes.	Uma ideia com vantagens e desvantagens (ou duas ideias sem vantagens e desvantagens).	a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) Explica rapidamente, e sem grandes detalhes, as atividades a desempenhar.	Apresenta uma ideia básica, por vezes a inicial (sem flexibilidade). Identifica parcialmente, e de forma muito geral, a lição a retirar.
<b>4. NÍVEL ELEVADO</b>	Identifica claramente o problema.	Refere-se à recolha de informação relevante indicando as fontes.	Duas ideias com vantagens e desvantagens.	a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) Explica pormenorizadamente as atividades a desempenhar para ir ao encontro da opção selecionada, e apresenta alternativas de situações que podem não jogar tão bem com as melhores previsões.	Analisa a situação pela perspetiva do cliente e não necessariamente pela da empresa. Identifica as lições mais importantes a retirar.

# 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Q1. Por favor identifique que problema(s) está a ter.

1. **Inexistente:** Não identifica o problema de todo.

Exemplos:

*O problema é questionar a credibilidade e a imagem da empresa uma vez que foram divulgadas imagens de um evento que não pode ter lugar se chover. Associados a esta situações estão problemas de falta de confiança dos clientes e a possibilidade de perda do seu interesse nesta empresa.*

2. **Nível baixo:** Enfatizam-se questões não relevantes, reconhece-se o problema enquanto um pormenor e não como a questão principal (não se mencionam os problemas principais de forma clara e objetiva).

Exemplos:

*O problema é a mudança de instalações, obrigando a que a reunião anual decorra num jardim exterior, o que a sujeita a condições meteorológicas e pode condicionar a sua realização.*

*A mudança de instalações da empresa pode levar a problemas com a localização. O segundo problema foi associar o facto de a reunião decorrer em Julho com o bom tempo.*

3. **Nível intermédio:** Identifica o problema mas inclui pormenores não relevantes (não é claro).

Exemplos:

*A instabilidade do tempo e o facto de a realização da reunião no jardim já ter sido anunciada.*

4. **Nível Elevado:** Identifica claramente o problema (de forma clara e objetiva)

Exemplos:

*A instabilidade do tempo.*

*A instabilidade do tempo e falta de planeamento de alternativas.*

## 2. RECOLHA DE INFORMAÇÃO

**Q2.** Por favor indique se precisaria de recolher informação adicional e, em caso afirmativo, o que faria.

**1. Inexistente:** Não se refere à recolha de informação adicional ou a informação não é pertinente.

Exemplos:

*Reportaria a situação à Direção Geral da empresa para que pudessem ser apresentadas as medidas necessárias para resolver a situação.*

**2. Nível baixo:** É recolhido um conjunto incompleto de informações, incluindo questões não relevantes, e/ou não menciona fontes.

Exemplos:

*Discute alternativas com as pessoas responsáveis pela reunião.*

*Fala com os trabalhadores da empresa e com o resto da equipa para saber exatamente o que se passa e que ideias têm*

**3. Nível intermédio:** É recolhido um conjunto incompleto de informações e/ou não menciona fontes.

Um exemplo do nível 4.

*Precisaria de mais informação sobre outros locais onde a reunião poderia ter lugar dada a instabilidade do tempo.*

*Precisaria de mais informação adicional como o local exato, o número de convidados, ou a forma como a inovação deveria ocorrer.*

**4. Nível elevado:** Refere-se à recolha de informação relevante, indicando as fontes

Exemplos:

*Tentaria, inicialmente, perceber se as condições meteorológicas poderiam afetar a reunião, visitando o local e falando com os organizadores de cada parte do evento (reunião + porto-de-honra). Verificaria a previsão meteorológica num sítio da Internet credível. Numa reunião com os envolvidos, tentaria pensar em várias alternativas para manter os convidados confortáveis, mesmo que isso implicasse a mudança de local ou alguns dos planos iniciais do evento.*

### 3. GERAÇÃO E AVALIAÇÃO DE IDEIAS

**Q3. Por favor apresente várias alternativas para resolver o problema e saliente as suas vantagens e desvantagens.**

Exemplos de ideias adequadas:

- Alterar o local para o interior do edifício. Vantagens: Visita às novas instalações, as condições meteorológicas não são relevantes, maior conforto. Desvantagens: Os participantes estavam a contar com o evento no jardim, possibilidade de alguma desilusão
- Compra ou aluguer de uma tenda (ou qualquer tipo de cobertura). Vantagens: manter o plano inicial, mais espaço, ar fresco. Desvantagens: mais difícil de organizar, mais caro, e não há informação sobre a disponibilidade de tendas.
- Alteração da data do evento. Vantagens: realizar o evento conforme planeado; Desvantagens: indisponibilidade dos convidados; sem garantia de bom tempo
- Realizar o evento à semelhança dos anteriores, isto é, sem os trabalhadores. Vantagens: os restantes convidados poderiam ficar no interior do edifício. Desvantagens: impossibilidade de parceiros/clientes e trabalhadores participarem na mesma reunião após o convite ter sido feito

**1. Inexistente:** Sem ideias ou não se adequa

**2. Nível baixo:** É apresentada apenas uma alternativa, sem vantagens ou desvantagens

**3. Nível intermédio:** Uma ideia com vantagens e desvantagens (ou duas ideias sem vantagens e desvantagens)

**4. Nível elevado:** Duas ideias com vantagens e desvantagens.





## 4. PLANEAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

**Q4.** Das alternativas identificadas em Q3, selecione aquela que considera mais adequada, indicando o que faria para implementar a sua ideia.

**1. Inexistente:** Não apresenta uma resposta; ou não apresenta algo diferente do que já foi apresentado; ou apresenta algo que não é lógico dado o contexto.

**2. Nível baixo:** a) não escolhe a alternativa que parece mais óbvia/simples, considerando as vantagens e desvantagens apresentadas; e/ou b) não explica as atividades a desempenhar.

Exemplos:

*As desvantagens de comprar uma tenda ou cobertura é que tal poderá não ser suficiente, dependendo da intensidade da chuva. Esta foi a opção escolhida. As atividades passavam por comprar a tenda/cobertura e montá-la no local por ser a forma mais fácil*

**3. Nível intermédio:** a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) não explica as atividades a desempenhar, sem grandes detalhes.

Exemplos:

*A desvantagem de alterar o local do evento é não ir ao encontro das expectativas dos convidados. As atividades propostas são: mudar o evento para uma sala interior; encontrar uma sala maior e mais confortável; falar com a pessoa responsável e informá-la das alterações.*

**4. Nível elevado:** a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) Explica pormenorizadamente as atividades a desempenhar para ir ao encontro da opção selecionada, e apresenta alternativas de situações que podem não jogar tão bem com as melhores previsões.

Exemplo:

*A desvantagem de escolher a tenda para o jardim era o custo adicional. As atividades propostas foram: verificar propostas orçamentais para alugar a tenda; mostrá-los às pessoas responsáveis pelo evento (tanto da apresentação quanto do cocktail); escolher o fornecedor e organizar/supervisionar a montagem da tenda nas instalações, juntamente com todos os responsáveis pelo evento (tanto da apresentação quanto do cocktail), para que tudo ficasse de acordo com os seus requisitos.*

## 5. AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Q5. Dada a situação, o que considera ser um bom resultado? Que lições retirou desta situação?

**1. Inexistente:** Sem uma ideia concreta, ou apresentada de forma muito confusa.

Exemplo:

*Um bom resultado seria o sucesso da reunião e a passagem da mensagem de forma clara. A lição retirada foi a de que quando precisamos de pedir ajuda, devemos fazê-lo de forma o mais clara possível e não podemos planear algo no exterior sem pensar num plano B.*

*Um bom resultado seria que no dia da reunião estivesse bom tempo para que todos pudessem divertir-se na reunião e no porto-de-honra.*

**2. Nível baixo:** apresenta uma ideia básica ou algo mais concreto mas sem flexibilidade alguma. Não é capaz de fazer uma generalização das lições retiradas da situação, aplicando-as apenas à situação específica.

Exemplo:

*Um bom resultado seria que os convidados ficassem satisfeitos com o evento, e que o evento decorresse como planeado e sem problemas. Esta situação é importante para verificar como as pessoas reagem à pressão e a qualidade das decisões tomadas.*

**3. Nível intermédio:** apresenta uma ideia básica ou algo mais concreto mas sem flexibilidade alguma. Identifica parcialmente as lições retiradas, mas de uma forma genérica.

Exemplo:

*Um bom resultado seria a participação dos convidados esperados e que a reunião decorresse como esperado. A lição a retirar é ter sempre um plano B.*

**4. Nível elevado:** ter a perspetiva do cliente e não necessariamente a perspetiva da empresa. Identificar a lições aprendidas mais importantes.

Exemplo:

*Um bom resultado seria que os convidados que compareceram na reunião ficassem satisfeitos, e que ficassem com uma boa impressão da empresa. Com esta situação devemos aprender que devemos ter sempre um plano alternativo, e que não devemos anunciar algo que não controlamos.*

## INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando que definimos 4 níveis de avaliação dos exercícios e que há 5 questões, a pontuação varia entre os 5 e os 20 pontos. Para interpretar o desempenho relativamente à competência “Análise e Resolução de Problemas” em Portugal para o exercício 1:

**Muito abaixo da média:** 6 - 9 pontos

**Abaixo da média:** 10 pontos

**Dentro da média:** 8 pontos

**Acima da média:** 11 - 12 pontos

**Muito acima da média:** 13 pontos ou mais

**Média – 11,8**

Mediana – 12,0

Moda – 10,0

Desvio-padrão – 2,7

Mínimo – 6,0

Máximo – 18,0



# *EXERCÍCIO DE ANÁLISE – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS: SITUAÇÃO NO ARMAZÉM*

Um(a) colega fez uma encomenda para um cliente no valor de €10.000. Esta encomenda era urgente. O/A colega consultou um fornecedor (na França), solicitando informação sobre a data de entrega, e recebeu a indicação que demoraria um máximo de 5 dias úteis. O/A colega indicou que informaria o cliente por SMS mas a encomenda chegasse.

Após 5 dias úteis, o cliente deslocou-se às instalações da empresa para levantar a encomenda. A mesma ainda não tinha chegado e o/a colega estava de folga nesse dia.

Quando o cliente se apercebeu que a encomenda ainda não estava disponível ficou bastante transtornado e disse que precisava realmente do material para não atrasar a sua atividade. O cliente disse ainda que isto significava uma perda de confiança na empresa. De facto, ela era já um cliente antigo e leal (encomendando sempre bastante material e pagando sempre a tempo). Tendo em conta a situação, indique como agiria.

- Q1. Por favor identifique que problema(s) está a ter.
- Q2. Por favor indique se precisaria de recolher informação adicional e, em caso afirmativo, o que faria.
- Q3. Por favor apresente várias alternativas para resolver o problema e saliente as suas vantagens e desvantagens.
- Q4. Das alternativas identificadas em Q3, selecione aquela que considera mais adequada, indicando o que faria para implementar a sua ideia.
- Q5. Dada a situação, o que considera ser um bom resultado? Que lições retirou desta situação?



# ORIENTAÇÃO PARA CLASSIFICAÇÃO

	1. Identificação do problema	2. Recolha de informações	3. Geração e avaliação de ideias	4. Planeamento da implementação	5. Avaliação da solução
<b>1. INEXISTENTE</b>	Não identifica o problema de todo.	Não se refere à recolha de informação adicional ou a informação não é pertinente.	Sem ideias ou não se adequa.	Não apresenta uma resposta; ou não apresenta algo diferente do que já foi apresentado; ou apresenta algo que não é lógico dado o contexto.	Sem uma ideia concreta, ou apresentada de forma muito confusa.
<b>2. NÍVEL BAIXO</b>	Enfatizam-se questões não relevantes, não reconhece-se o problema enquanto um pormenor e não como a questão principal.	É recolhido um conjunto incompleto de informações, incluindo questões não relevantes, e/ou não menciona fontes.	É apresentada apenas uma alternativa, sem vantagens ou desvantagens.	a) não escolhe a alternativa que parece mais óbvia/simples, considerando as vantagens e desvantagens apresentadas; e/ou b) não explica as atividades a desempenhar.	Enfatizam-se questões não relevantes, reconhece-se o problema enquanto um pormenor e não como a questão principal.
<b>3. INTERMÉDIO</b>	Identifica o problema mas inclui pormenores não relevantes.	É recolhido um conjunto incompleto de informações e/ou não menciona fontes.	Uma ideia com vantagens e desvantagens (ou duas ideias sem vantagens e desvantagens).	a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) Explica rapidamente, e sem grandes detalhes, as atividades a desempenhar.	Apresenta uma ideia básica, por vezes a inicial (sem flexibilidade). Identifica parcialmente, e de forma muito geral, a lição a retirar.
<b>4. NÍVEL ELEVADO</b>	Identifica claramente o problema.	Refere-se à recolha de informação relevante indicando as fontes.	Duas ideias com vantagens e desvantagens.	a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) Explica pormenorizadamente as atividades a desempenhar para ir ao encontro da opção selecionada, e apresenta alternativas de situações que podem não jogar tão bem com as melhores previsões.	Analisa a situação pela perspetiva do cliente e não necessariamente pela da empresa. Identifica as lições mais importantes a retirar.

# 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Q1. Por favor identifique que problema(s) está a ter.

**1.Inexistente:** Não identifica o problema de todo

Exemplos:

*A empresa não deveria contratar mais pessoas pois não tem condições de trabalho.  
O cliente não tem privacidade.  
O dia de folga do colega;  
Baixa credibilidade da empresa e dos seus trabalhadores;  
Falta de informação.*

**2.Nível baixo:** Enfatizam-se questões não relevantes, reconhece-se o problema enquanto um pormenor e não como a questão principal (não se mencionam os problemas principais de forma clara e objetiva).

Exemplos:

*Tentativa para satisfazer um pedido urgente;  
Não verificou se trabalhava no dia da chegada da encomenda;  
O/A colega deveria ter informado outros/as colegas;  
Pouca responsabilidade do/a colega;  
Falta da encomenda;  
Cliente insatisfeito.*

**3.Nível intermédio:** Identifica o problema mas inclui pormenores não relevantes (não é claro)

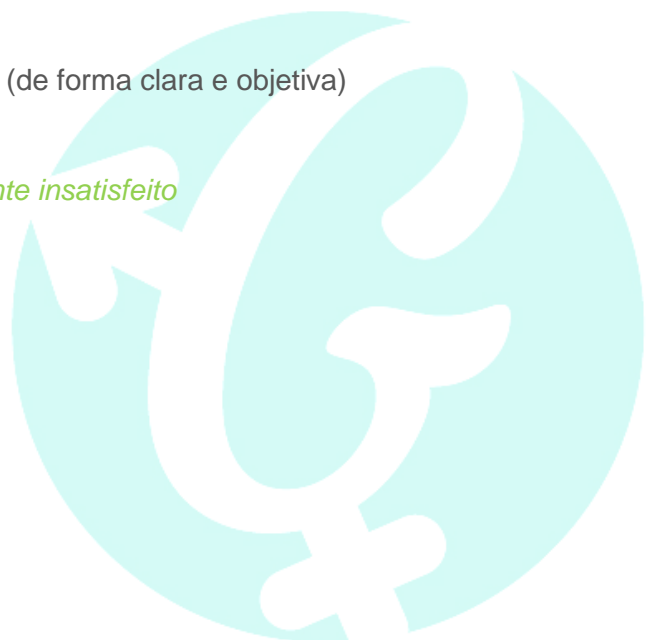
Exemplos:

*O problema está no tempo de processamento da encomenda do cliente.  
Assegurar tempos de entrega que dependem de outrem.*

**4.Nível elevado:** Identifica claramente o problema (de forma clara e objetiva)

Exemplos:

*Atraso de encomenda/produto para o cliente; Cliente insatisfeito*



## 2. RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Q2. Por favor indique se precisaria de recolher informação adicional e, em caso afirmativo, o que faria.

**1. Inexistente:** Não se refere à recolha de informação adicional ou a informação não é pertinente.

Exemplos:

*Assegurar que vários elementos da equipa têm conhecimento dos pedidos para que possam intervir se necessário;*

*Reportaria a situação à Direção Geral da empresa para que pudessem ser apresentadas as medidas necessárias para resolver a situação.*

**2. Nível baixo:** É recolhido um conjunto incompleto de informações, incluindo questões não relevantes, e/ou não menciona fontes.

Exemplos:

*Tentaria confirmar com o cliente o que foi de facto combinado com o/a colega e depois contactaria o/a colega para confrontá-lo/a com a situação;*

*O motivo do atraso (explica o que procurava, mas não o como);*

*Tentaria perceber onde estava a encomenda do cliente e arranjaria forma de a ter a tempo (explica o porquê mas não especifica como).*

**3. Nível intermédio:** É recolhido um conjunto incompleto de informações e/ou não menciona fontes.

*Refere um dos exemplos do nível 4.*

**4. Nível elevado:** Refere-se à recolha de informação relevante indicando as fontes

Exemplos (2 dos que se seguem)

*Verificar se não foi enviada uma mensagem (e-mail ou SMS) ao cliente a informá-lo do atraso ou ao fornecedor a questionar o atraso;*

*Ligar ao fornecedor para esclarecer em que “estado” está a encomenda e solicitar a data específica para a sua entrega;*

*Verificar no armazém se a encomenda terá chegado entretanto.*

### 3. GERAÇÃO E AVALIAÇÃO DE IDEIAS

**Q3. Por favor apresente várias alternativas para resolver o problema e saliente as suas vantagens e desvantagens.**

Exemplos de ideias adequadas:

- Ligar ao fornecedor e averiguar qual a melhor data possível, se não for conveniente para o cliente, para tentar fazer com que o material seja entregue noutra sítio;
- Tentar oferecer material alternativo;
- Se possível, tentar fazer com que parte do pedido seja satisfeito enquanto tenta completar o restante
- Tentar negociar com a administração um desconto para o cliente devido ao atraso

**1.Inexistente:** Sem ideias ou ideias sem vantagens ou desvantagens.

**2.Nível baixo:** É apresentada apenas uma alternativa, com vantagens ou desvantagens

**3.Nível intermédio:** Duas ideias com vantagens e desvantagens (ou apenas uma, mas bastante completa)

**4.Nível elevado:** Três ideias com vantagens e desvantagens.





## 4. PLANEAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

**Q4.** Das alternativas identificadas em Q3, selecione aquela que considera mais adequada, indicando o que faria para implementar a sua ideia.

**1. Inexistente:** Não apresenta uma resposta; ou não apresenta algo diferente do que já foi apresentado; ou apresenta algo que não é lógico dado o contexto.

*Exemplo:*

*Primeira alternativa seria implementar um sistema automático de mensagens. Escolheria a primeira alternativa (ver acima) que seria a mais eficaz. Ações que desenvolveria: 1. Contratar uma empresa externa para implementar o sistema na empresa, e Em seguida faria um acordo com a empresa para realizar a manutenção e atualização do sistema a cada seis meses.*

**2.Nível baixo:** a) não escolhe a alternativa que parece mais óbvia/simples, considerando as vantagens e desvantagens apresentadas; e/ou b) não explica as atividades a desempenhar.

**3.Nível intermédio:** a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) não explica as atividades a desempenhar, sem grandes detalhes.

**4.Nível elevado:** a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) Explica pormenorizadamente as atividades a desempenhar para ir ao encontro da opção selecionada, e apresenta alternativas de situações que podem não jogar tão bem com as melhores previsões.

*Exemplo:*

*Se eu conseguisse um acordo com a Direção, provavelmente optaria por um desconto na encomenda. Negociaria um desconto por cada dia de atraso com o fornecedor uma vez que foi garantido o prazo mas não cumprido. Isto significaria que a empresa provavelmente não teria custos pois seria compensada pelo fornecedor, manteria o cliente e a sua boa imagem. Como desvantagens, a margem de lucro poderia ser menor naquela encomenda ou poderia até haver custos se o desconto do fornecedor não fosse baixo o suficiente.*

## 5. AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Q5. Dada a situação, o que considera ser um bom resultado? Que lições retirou desta situação?

**1. Inexistente:** Sem uma ideia concreta, ou apresentada de forma muito confusa.

Exemplo:

*Um bom resultado seria a encomenda ter chegado a tempo. A lição a retirar é que as soluções não são sempre a nosso favor pois não dependem inteiramente de nós.*

**2. Nível baixo:** Apresenta uma ideia básica, por vezes a inicial (sem flexibilidade). Não é capaz de generalizar as lições retiradas, consegue apenas aplicá-las à situação específica.

Exemplo:

*Solução para o problema rápida e eficaz.*

**3. Nível intermédio:** Apresenta uma ideia básica, por vezes a inicial (sem flexibilidade). Identifica parcialmente, e de forma muito geral, a lição a retirar.

Exemplo:

*Apesar do erro, foi importante o reconhecimento do nosso esforço por parte do cliente. Presente - Nunca encomende algo importante para o dia que anuncia, dê alguma margem.*

**4. Nível elevado:** Analisa a situação pela perspetiva do cliente e não necessariamente pela da empresa. Identifica as lições mais importantes a retirar.

Exemplos:

*Um bom resultado seria ter deixado o cliente satisfeito. Ter sempre uma alternativa / um plano B. Ser capaz de cumprir prazos, mesmo que isso implique custos; ser capaz de imputar os custos ao fornecedor ou transportador, e recuperar a confiança do cliente. Estágios: Monitorizar os processos sistematicamente para antecipar possíveis atrasos de forma apresentar resultados e/ou manter os clientes informados sobre a possibilidade para que não percam a confiança ou para que não afete as suas empresas.*

## INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando que definimos 4 níveis de avaliação dos exercícios e que há 5 questões, a pontuação varia entre os 5 e os 20 pontos. Para interpretar o desempenho relativamente à competência “Análise e Resolução de Problemas” em Portugal para o exercício 2:

**Muito abaixo da média:** 5 – 7 pontos

**Abaixo da média:** 8 – 9 pontos

**Dentro da média:** 10 pontos

**Acima da média:** 11 – 12 pontos

**Muito acima da média:** 13 pontos ou mais

**Média** – 10,2

Mediana – 10,0

Moda – 11,0

Desvio-padrão – 2,6

Mínimo – 5,0

Máximo – 17,0



# *EXERCÍCIO DE ANÁLISE – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS:*

## *SITUAÇÃO NO ESCRITÓRIO*

Imagine que trabalha numa empresa de importações/exportações que tem o seu escritório num bom subúrbio de uma grande cidade.

Como consequência do crescimento da empresa nos últimos 2 anos, mais pessoas foram admitidas no escritório. Há dois anos atrás, havia apenas 6 pessoas a trabalhar no escritório, sendo o mesmo composto por uma entrada com uma cadeira e uma sala de reuniões na qual 6 pessoas se podiam confortavelmente sentar.

Ao longo desses 2 anos, a empresa passou a ter 10 pessoas no mesmo local, mais toda a mobília necessária e inerente (secretárias, computadores, arquivadores, entre outros). A sala de reuniões foi transformada num escritório onde trabalham 4 pessoas, ao passo que a entrada passou a ser um pequeno espaço aberto para reuniões de até 2 clientes. Ainda que este espaço esteja dividido dos demais, é possível uma efetiva privacidade (especialmente importante para negócios ou partilha de ideias sensíveis). Apenas o gestor tem um gabinete fechado.

Como consequência de haver muitas pessoas confinadas a um espaço pequeno e atestado, vão surgindo alguns conflitos entre os trabalhadores.

A necessidade de mais espaço é então absolutamente vital, até porque um novo trabalhador foi contratado e inicia as suas funções daqui a aproximadamente um mês. No entanto, a empresa fez recentemente alguns investimentos, pelo que agora não é o melhor momento para tal.

Imagine que faz parte da equipa de gestão e que precisa de arranjar espaço para o novo trabalhador, tendo em consideração que tem de gastar o mínimo dinheiro possível. Dada a situação, diga de que forma aconselharia o director a intervir.

- Q1. Por favor identifique que problema(s) está a ter.
- Q2. Por favor indique se precisaria de recolher informação adicional e, em caso afirmativo, o que faria.
- Q3. Por favor apresente várias alternativas para resolver o problema e saliente as suas vantagens e desvantagens.
- Q4. Das alternativas identificadas em Q3, selecione aquela que considera mais adequada, indicando o que faria para implementar a sua ideia.
- Q5. Dada a situação, o que considera ser um bom resultado? Que lições retirou desta situação?

# ORIENTAÇÃO PARA CLASSIFICAÇÃO

	1. Identificação do problema	2. Recolha de informações	3. Geração e avaliação de ideias	4. Planeamento da implementação	5. Avaliação da solução
<b>1. INEXISTENTE</b>	Não identifica o problema de todo.	Não se refere à recolha de informação adicional ou a informação não é pertinente.	Sem ideias ou não se adequa.	Não apresenta uma resposta; ou não apresenta algo diferente do que já foi apresentado; ou apresenta algo que não é lógico dado o contexto.	Sem uma ideia concreta, ou apresentada de forma muito confusa.
<b>2. NÍVEL BAIXO</b>	Enfatizam-se questões não reconhecidas o problema enquanto um pormenor e não como a questão principal.	É recolhido um conjunto incompleto de informações, incluindo questões não relevantes, e/ou não menciona fontes.	É apresentada apenas uma alternativa, sem vantagens ou desvantagens.	a) não escolhe a alternativa que parece mais óbvia/simples, considerando as vantagens e desvantagens apresentadas; e/ou b) não explica as atividades a desempenhar.	Enfatizam-se questões não relevantes, reconhece-se o problema enquanto um pormenor e não como a questão principal.
<b>3. INTERMÉDIO</b>	Identifica o problema mas inclui pormenores não relevantes.	É recolhido um conjunto incompleto de informações e/ou não menciona fontes.	Uma ideia com e desvantagens (ou duas ideias sem vantagens e desvantagens).	a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) Explica rapidamente, e sem grandes detalhes, as atividades a desempenhar.	Apresenta uma ideia básica, por vezes a inicial (sem flexibilidade). Identifica parcialmente, e de forma muito geral, a lição a retirar.
<b>4. NÍVEL ELEVADO</b>	Identifica claramente o problema.	Refere-se à recolha de informação relevante indicando as fontes.	Duas ideias com e desvantagens.	a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) Explica pormenorizadamente as atividades a desempenhar para ir ao encontro da opção selecionada, e apresenta alternativas de situações que podem não jogar tão bem com as melhores previsões.	Analisa a situação pela perspetiva do cliente e não necessariamente pela da empresa. Identifica as lições mais importantes a retirar.

# 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Q1. Por favor identifique que problema(s) está a ter.

**1. Inexistente:** Não identifica o problema de todo

Exemplos:

*A empresa não deveria contratar mais pessoas pois não tem condições de trabalho.*

*O cliente não tem privacidade.*

*O Diretor é privilegiado.*

**2. Nível baixo:** Enfatizam-se questões não relevantes, reconhece-se o problema enquanto um pormenor e não como a questão principal. (não se mencionam os problemas principais de forma clara e objetiva)

Exemplos:

*O facto de haver conflitos entre os trabalhadores devido ao limite de espaço afeta o ambiente na empresa, e o mesmo piorará com a entrada de um novo colaborador.*

*Mais trabalhadores sem condições de espaço é uma estupidez em termos de gestão.*

**3. Nível intermédio:** Identifica o problema mas inclui pormenores não relevantes (não é claro)

Exemplos:

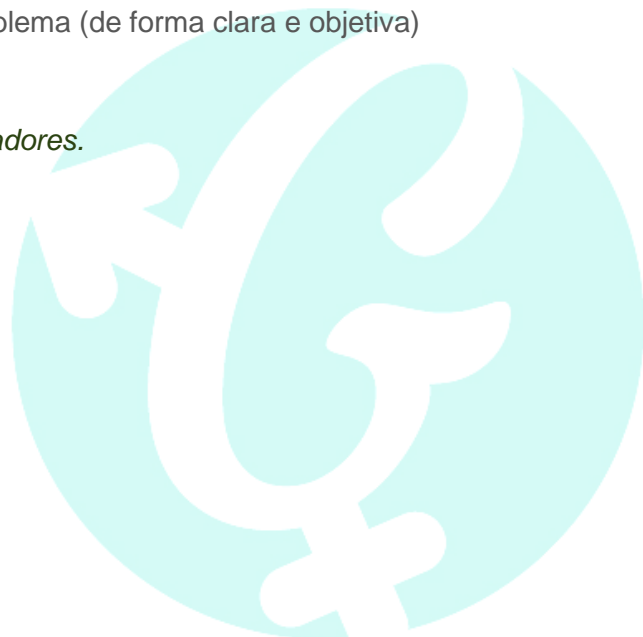
*Dificuldade em acondicionar os trabalhadores no espaço disponível.*

*Pouco espaço para demasiados trabalhadores e um Diretor isolado.*

**4. Nível elevado:** Identifica claramente o problema (de forma clara e objetiva)

Exemplos:

*Falta de espaço para acondicionar os trabalhadores.*



## 2. RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Q2. Por favor indique se precisaria de recolher informação adicional e, em caso afirmativo, o que faria.

**1. Inexistente:** Não se refere à recolha de informação adicional ou a informação não é pertinente.

Exemplos:

*Quando podia ter expandido a empresa*

**2. Nível baixo:** É recolhido um conjunto incompleto de informações, incluindo questões não relevantes, e/ou não menciona fontes.

Exemplos:

*Sim, tentando perceber se a Direção podia abandonar o gabinete privado e trabalhar com o resto da equipa no espaço aberto.*

**3. Nível intermédio:** É recolhido um conjunto incompleto de informações e/ou não menciona fontes.

*Um dos exemplos do nível 4.*

**4. Nível elevado:** Refere-se à recolha de informação relevante indicando as fontes

Exemplos (2 dos que se seguem):

*Verificar se alguns trabalhadores poderiam trabalhar a partir de casa*

*Pedir à Direção o orçamento disponível*

*Sim, seria necessário estudar alternativas para organizar o espaço*

*Sim, saber qual a área total disponível.*



### 3. GERAÇÃO E AVALIAÇÃO DE IDEIAS

**Q3. Por favor apresente várias alternativas para resolver o problema e saliente as suas vantagens e desvantagens.**

Examples of adequate ideas:

- *Alterar a disposição do escritório*
- *Abrir o espaço para os trabalhadores e alterar o escritório com a participação dos colaboradores.*
- *Fazer cortes financeiros onde possível para adquirir novas instalações.*
- *Alugar um outro espaço perto a um preço razoável.*
- *Organizar o espaço deitando fora o que não é necessário, limitando o espaço ao essencial.*
- *O gabinete do Diretor pode servir para mais pessoas.*

**1. Inexistente:** Sem ideias ou não se adequa

**2. Nível baixo:** É apresentada apenas uma alternativa, sem vantagens ou desvantagens

**3. Nível intermédio:** Uma ideia com vantagens e desvantagens (ou duas ideias sem vantagens e desvantagens)

**4. Nível elevado:** Duas ideias com vantagens e desvantagens.





## 4. PLANEAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

**Q4.** Das alternativas identificadas em Q3, selecione aquela que considera mais adequada, indicando o que faria para implementar a sua ideia.

**1. Inexistente:** Não apresenta uma resposta; ou não apresenta algo diferente do que já foi apresentado; ou apresenta algo que não é lógico dado o contexto.

Exemplo:

*A primeira, uma vez que criaria um melhor ambiente na empresa e todos ficariam nas mesmas condições.*

**2. Nível baixo:** a) não escolhe a alternativa que parece mais óbvia/simples, considerando as vantagens e desvantagens apresentadas; e/ou b) não explica as atividades a desempenhar.

**3. Nível intermédio:** a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) não explica as atividades a desempenhar, sem grandes detalhes.

Exemplo

*A Direção partilharia o espaço. Faria um inquérito para racionar o espaço disponível tendo em máxima consideração a funcionalidade e privacidade possíveis.*

**4. Nível elevado:** a) Seleciona a alternativa que, dentro daquelas apresentadas e considerando as vantagens e desvantagens identificadas na questão anterior, é a mais adequada; b) Explica pormenorizadamente as atividades a desempenhar para ir ao encontro da opção selecionada, e apresenta alternativas de situações que podem não jogar tão bem com as melhores previsões.

Exemplo:

*A primeira solução. a) conceber a(s) modalidade(s) de acordo com as quais os trabalhadores poderiam escolher: 50% em casa - meio-dia, um dia, 2 ou 3 dias por semana, etc. b) falar com cada trabalhador individualmente, explicando o problema, averiguando se o trabalhador estaria disposto a trabalhar a partir de casa e, em caso afirmativo, em que moldes. c) publicar um plano no local de trabalho para conhecimento de todos informando quem estaria presente em cada (parte do) dia, para que todos possam saber quando podem falar/reunir com alguém. d) providenciar todas as condições para teletrabalho, como substituir PCs por portáteis, telefone da empresa para falar com certos clientes, etc. e) mínimo de 3 meses de período experimental.*

## 5. AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Q5. Dada a situação, o que considera ser um bom resultado? Que lições retirou desta situação?

**1. Inexistente:** Sem uma ideia concreta, ou apresentada de forma muito confusa.

Exemplo:

*Receber o novo colega, todos podem colaborar nisso.*

**2. Nível baixo:** Apresenta uma ideia básica, por vezes a inicial (sem flexibilidade). Não é capaz de generalizar as lições retiradas, consegue apenas aplicá-las à situação específica.

Exemplo:

*Que o novo colaborador seja integrado sem que o mau ambiente piore ainda mais.*

**3. Nível intermédio:** Apresenta uma ideia básica, por vezes a inicial (sem flexibilidade). Identifica parcialmente, e de forma muito geral, a lição a retirar.

Exemplo:

*Arranjar mais espaço sem aumentar demasiado as despesas mensais.*

**4. Nível elevado:** Analisa a situação pela perspetiva do cliente e não necessariamente pela da empresa. Identifica as lições mais importantes a retirar.

Exemplo:

*Arranjar espaço suficiente para todos os trabalhadores, incluindo o que ainda está para chegar, e aproveitar o momento para motivá-los. Ser capaz de adaptar-se às situações e aproveitá-las ao máximo.*



## INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando que definimos 4 níveis de avaliação dos exercícios e que há 5 questões, a pontuação varia entre os 5 e os 20 pontos. Para interpretar o desempenho relativamente à competência “Análise e Resolução de Problemas” em Portugal para o exercício 3:

**Muito abaixo da média:** 8 – 10 pontos

**Abaixo da média:** 11 – 12 pontos

**Na média:** 13 pontos

**Acima da média:** 14 – 15 pontos

**Muito acima da media:** 16 pontos ou mais

**Média – 13,0**

Mediana – 13,0

Moda – 13,0

Desvio-padrão – 2,7

Mínimo – 8,0

Máximo – 19,0



# GUIÃO DE ENTREVISTA BASEADO EM COMPETÊNCIAS

The job interview is the most used technic in selection processes. For that reason, the GeNeus project developed a Job semi-structured Interview Template, divided into four phases that can be adapted according to the job vacancy, as well as the context of the organizations:

## FASE 1: Apresentação pelo entrevistador (1 a 10 minutos)

- Atividade quebra-gelo/conversação informal

## FASE 2: Ficar a conhecer o candidato e avaliação das suas competências (15 a 60 minutos)

- **Exploração de dados biográficos e profissionais**
  - Quais eram as atividades/tarefas que desempenhava nesse trabalho? (o mais semelhante com a vaga de emprego a que se candidata atualmente, caso se aplique)
  - O que gostou mais? E menos? Porquê?
  - Porque abandonou o seu antigo trabalho?
  - O que o atraiu no trabalho que se encontra atualmente? (caso se encontre empregado atualmente)
  - Outras questões comportamentais e baseadas na experiência profissional
- **Características/competências pessoais e profissionais:**

### EFICÁCIA COMUNICATIVA / COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Demonstra aptidão para escuta ativa e participativa com os interlocutores. Comportamentos orientados para a evidência com o objetivo de uma transmissão clara e precisa de todas as ideias, mensagens e informação obtidas, assegurando-se que o recetor a(s) compreende.

Preocupação com o planeamento e participação na monitorização e avaliação de experiências de comunicação com indivíduos e grupos resultantes de situações pessoais/profissionais, pessoalmente ou através de um dispositivo tecnológico.

- O que privilegia quando estabelece um contacto?
- Como lida com uma situação de conflito? Descreva uma situação passada e o respetivo resultado.
- Já teve de lidar com pessoas de outras nacionalidades ou com grandes diferenças culturais na sua vida profissional? Em que situação? Quais foram as principais dificuldades encontradas? Como lidou com elas? Qual o resultado?

Avaliação da competência

1	2	3	4	5
Nível muito baixo		Nível médio		Nível muito alto

## Rigor e Organização

Demonstração de comportamento para a concretização rigorosa das tarefas, atingindo objetivos definidos. Capacidade para determinar uma metodologia eficaz e uma organização para a boa gestão de tempo, tendo sempre em mente o cumprimento das prioridades.

- Alguma vez esteve numa situação de pressão no trabalho? Descreva a situação, o seu comportamento e o resultado.
- Como avalia o seu grau de resistência ao *stress*?
- Qual a chave para a realização de tarefas nos tempos definidos/prazos limite?

What were the main difficulties encountered? How did you deal with them? What was the result?

### Avaliação da competência

1	2	3	4	5

Nível muito baixo

Nível médio

Nível muito alto

## Gestão do Risco

Diz respeito à capacidade que um indivíduo tem de identificar, calcular e reagir a riscos numa variedade de contextos. Está, em grande medida, associada à tomada e à avaliação de risco. As expectativas de desempenho são:

- Capacidade de identificar riscos em ambientes quotidianos. Isto pode incluir riscos associados às finanças, à publicidade, à alimentação pouco saudável, ao comportamento anti-social, etc.
- Capacidade de avaliar as consequências dos riscos identificados.
- Capacidade de identificar riscos em contexto profissional. Isto pode estar associado à gestão financeira, expansão da empresa, contratação, etc.
- Capacidade para identificar a diferença entre um risco calculado e um risco desnecessário.
- Capacidade de capitalizar o risco calculado e implementar um plano para gerir as consequências do risco assumido.

- Alguma vez teve de gerir uma situação de risco na sua profissão? Em que situação? Por favor, descreva.
- Quais foram as principais dificuldades encontradas? Como lidou com elas? Qual foi o resultado?

### Avaliação da competência

1	2	3	4	5

Nível muito baixo

Nível médio

Nível muito alto

- Descreva uma situação que mostre o quão organizado é face a realização e cumprimento de tarefas e gestão de tempo. Quais as maiores dificuldades que encontrou? Como lidou com elas e qual foi o resultado?

### **PHASE 3: Carreira e função a desempenhar (5 a 15 minutos)**

- **Carreira**
  - O que gostaria de estar a fazer daqui a 5 anos?
  - Qual gostaria que fosse o seu percurso profissional?
  - Por que se candidatou a esta vaga/função/empresa?
- **Descrição da função**
  - Descrição da vaga disponível. Dar informação comedida sobre a função a desempenhar e a empresa
  - O que lhe parece? Porquê?
- **Questões comportamentais e testes práticos** – se relevante, é possível, a esta altura, colocar questões comportamentais para completar a informação
- **Aspetos administrativos e financeiros sobre a função**
  - Disponibilidade para iniciar funções
  - Tipo de contrato
  - Discussão salarial

### **FASE 4: Conclusão (5 a 10 minutos)**

- Próximos passos do processo de seleção



# LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA O CANDIDATO

## RELATÓRIO INDIVIDUAL

NÚMERO DE RECRUTAMENTO	
Data	

NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO INDIVIDUAL

## AVALIAÇÃO RELATIVAMENTE AOS REQUISITOS

### QUALIFICAÇÕES

Nível de Escolaridade		
Outras qualificações		
Certificados		
Observações		

### QUESTIONÁRIO - COMPETÊNCIAS GERAIS PARA A EMPREGABILIDADE

Total		
Relativamente à média		
Observações		

### CONHECIMENTO DE LÍNGUAS

Inglês		
Outra(s) ( )		

### COMPETÊNCIAS INFORMÁTICAS

Word		
Excel		
PowerPoint		
Outras ( )		

EXERCÍCIOS DE ANÁLISE – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS		
Total		
Relativamente à média		
Observações		

OUTRA RELEVANTE (1):		
Observações		

OUTRA RELEVANTE (2):		
Observações		

EXERCÍCIO PRÁTICO		
Observações		

ENTREVISTA		
Observações		

Situação atual (empregado(a) / desempregado(a))		
Remuneração desejada		
Disponibilidade para começar a trabalhar		

OBSERVAÇÕES FINAIS & AVALIAÇÃO		



# PARCEIROS

## Coordenador

Frauen im Brennpunkt — Áustria  
[www.fib.at](http://www.fib.at)



INOVA+ — Portugal  
[www.inova.business](http://www.inova.business)

INOVA+

Instituto Politécnico do Porto — Portugal  
[www.ipp.pt](http://www.ipp.pt)



Bimec — Bulgária  
[www.bimec-bg.eu](http://www.bimec-bg.eu)



Centro per lo Sviluppo Creativo “Danilo Dolci” (CSC) — Itália  
[en.danilodolci.org](http://en.danilodolci.org)



Servicio regional de empleo y formación — Spain  
[www.sefcarm.es](http://www.sefcarm.es)





*geneus-project.eu*



*facebook.com/geneus.project*



*twitter.com/GeNeus\_project*



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.