

eNews



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



Coordenação e edição

Irene Biundo e Alberto Biondo | Centro per lo Sviluppo Creativo "Danilo Dolci", Italy

Coautores

Ana Cláudia Rodrigues, Ana Isabel Couto, Ana Luisa Martinho, Manuel Salvador Araújo | ISCAP – Instituto Politécnico do Porto, Portugal

Clara Salzburger, Simone Heller | Frauen im Brennpunkt, Austria

Andreia Monteiro, Maria Guimarães | Inova+, Portugal

Liubov Kirilova, Valia Dankova | Bimec, Bulgaria

Francisca Munuera, Inigo Magdaleno, Mariola Garcia Méndez, Rosario Sanmartin Alcaraz | Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia, Spain

Este reporte foi desenvolvido pela parceria do projeto "GeNeus – Ferramentas e Teste de Seleção Neutros de Género (Agreement number 2017-1-AT01_KA202-035051). Este relatório é de acesso livre e estará disponível na Plataforma de Resultados de Projetos Erasmus+ - <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/> - depois de finalizado o projeto, assim bem como nos websites dos parceiros e no website do projeto: <http://geneus-project.eu>



INOVA+



Parceiros

Coordenador:
Frauen im Brennpunkt / Austria

www.fib.at

Inova+ / Portugal

<https://inova.business/>

Instituto Politécnico of Porto / Portugal

www.ipp.pt

Bimec / Bulgaria

www.bimec-bg.eu

Centro per lo Sviluppo Creativo "Danilo Dolci" / Italy

www.danilodolci.org

Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia / Spain

www.sefcarm.es



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

This project has been funded with support from the European Commission. This communication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
1. FERRAMENTAS NEUTRAS QUANTO AO GÉNERO PARA PROCESSOS DE SELEÇÃO	7
1.1 METODOLOGIA	7
1.2 AS FERRAMENTAS.....	10
1.3. RESULTADOS DOS TESTES NOS PAÍSES PARCEIROS	19
2. AS PME E OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO: PORQUE SÃO NECESSÁRIAS FERRAMENTAS NEUTRAS QUANTO AO GÉNERO?	28
2.1 As PME NA EUROPA.....	28
2.2 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS PME	31
2.3 CONSEQUÊNCIAS DO PRECONCEITO QUANTO AO GÉNERO NAS PME	35
3. UTILIZAÇÃO EFICAZ DAS FERRAMENTAS DO GENEUS NAS PME	41
3.1 COMO UTILIZAR EFICAZMENTE AS FERRAMENTAS DO GENEUS	41
3.2 COMO APLICAR EFICAZMENTE AS FERRAMENTAS DO GENEUS PARA ENCONTRAR CATEGORIAS E COMPETÊNCIAS ESPECÍFICOS COMPETÊNCIAS	46
4.1 ELIMINAR OU REDUZIR PRECONCEITOS	51
4.2 ELIMINAR PRECONCEITOS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	52
4.3 APLICAR AS FERRAMENTAS E TESTES DE SELEÇÃO NEUTROS QUANTO AO GÉNERO DO GENEUS.....	55
5. FEEDBACK DOS PROFISSIONAIS DAS PME	56
CONCLUSÕES	59
REFERÊNCIAS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ANEXOS.....	61
ANEXO 3 - EXEMPLO DA AVALIAÇÃO DO EXERCÍCIO RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	72

INTRODUÇÃO

O projeto

O GeNeus é um projeto de dois anos financiado pela Comissão Europeia ao abrigo do Programa Erasmus+ «Parcerias Estratégicas para o Ensino e Formação Profissional», que tem por objetivo reduzir as desigualdades de género nos processos de seleção e avaliação nas áreas profissionais (setores público e privado) e de educação/formação. 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.

Conjunto de ferramentas e testes neutros quanto ao género a aplicar em processos de seleção em PME

No contexto do projeto GeNeus, os parceiros desenvolveram um conjunto de ferramentas e testes neutros quanto ao género a aplicar em processos de seleção, que se destinam a ajudar os/as profissionais dos recursos humanos de pequenas e médias empresas, da administração pública e de instituições de formação profissional pós-secundária a garantir um processo de recrutamento e seleção justo, eficaz e neutro quanto ao género.

Este documento inclui o conjunto de ferramentas e testes neutros quanto ao género a aplicar em processos de seleção em PME. O objetivo deste projeto é fornecer aos/às profissionais das PME informações suficientes sobre os problemas em questão e dar a conhecer os benefícios de melhorar o equilíbrio entre os géneros nas empresas. Simultaneamente, é, também, um guia prático sobre como utilizar eficazmente as ferramentas do GeNeus em processos de recrutamento e seleção, tendo por objetivo sensibilizar para a importância de testes neutros quanto ao género, motivando os/as profissionais a adotarem este tipo de

testes, e promover a transferência dos modelos de testes de qualidade, disponíveis gratuitamente na página principal do projeto.



1. FERRAMENTAS NEUTRAS QUANTO AO GÉNERO PARA PROCESSOS DE SELEÇÃO

1.1 METODOLOGIA

1.1.1 *Investigação de base*

Na primeira fase do projeto, os parceiros desenvolveram uma pesquisa ao nível local e entrevistaram um total de 31 representantes dos grupos-alvo do projeto (representantes de pequenas e médias empresas (PME), administração pública (AP) e educação profissional pós-secundária (FPPS)). Nesta secção, é apresentado um resumo da informação recolhida, com foco específico nas PME, nomeadamente: o que avaliam as PME nos seus processos de recrutamento? Como é feita esta avaliação? Que necessidades são ainda identificadas pelos profissionais da área?

O que é avaliado

Como resultado das entrevistas realizadas, revelou-se que todos os três grupos-alvo (PME, AP e FPPS) avaliam quer competências técnicas, quer sociais, ou seja, as competências profissionais e académicas dos/as candidatos/as, bem como as suas competências pessoais. No entanto, a importância atribuída a cada tipo de capacidade, depende do grupo-alvo em análise: enquanto as organizações de FPPS colocam mais ênfase nas competências académicas, as PME e as AP focam-se mais nas competências pessoais e profissionais, sendo que existem, ainda, diferenças consideráveis entre os países parceiros.

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 competências digitais e 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).

Como é feita 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).

As **PME** são o grupo-alvo que apresenta o processo de avaliação e seleção de candidatos/as 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 em cada cinco países parceiros (Bulgária, Portugal e Espanha) indicam que utilizam **testes** como ferramenta de avaliação. Embora se utilizem testes internos e padronizados (externos), a maioria dos relatórios mostra que a aplicação de testes padronizados é mais comum. 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.

Necessidades atuais

De um modo geral, as entidades entrevistadas afirmam que não possuem grandes necessidades a nível do foco do projeto 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.

As entrevistas revelaram que a maioria das PME recorre a entrevistas — complementadas com informações e/ou testes linguísticos em alguns países parceiros — para selecionar os seus/suas colaboradores/as. Estas são, frequentemente, realizadas por gestores/as ou supervisores/as, responsáveis por tarefas específicas, em vez serem realizadas por um/a profissional de RH. A maioria dos inquiridos não parece considerar o género como um problema nos seus processos de seleção e todos os inquiridos afirmam que a sua empresa não oferece qualquer tipo de formação de sensibilização para a igualdade de género. Para mais informações sobre a pesquisa inicial efetuada pelos parceiros ao nível nacional, consulte o primeiro resultado do projeto: [IO1 — Relatório genérico sobre testes neutrais quanto ao género](#).

1.1.2 Testes

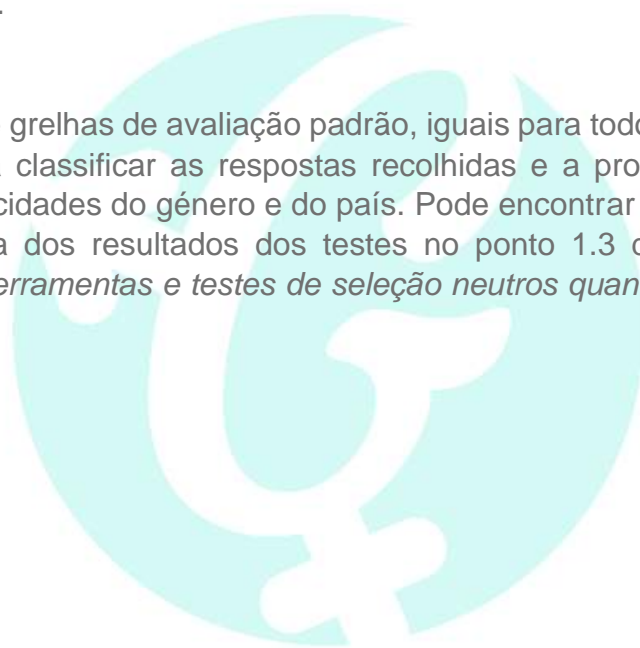
Com a informação recolhida durante as entrevistas, os parceiros puderam desenvolver as ferramentas de seleção neutrais quanto ao género do GeNeus, as quais serão descritas em maior detalhe na secção 1.2 deste documento. Para garantir a neutralidade de género das ferramentas, especialmente do questionário sobre as competências gerais para a posição e dos exercícios de análise, estas ferramentas foram testadas pelos parceiros, tanto ao nível nacional como local, com um total de 1 095 inquiridos de três grupos-alvo: indivíduos desempregados dispostos a procurar emprego em pequenas e médias empresas, indivíduos desempregados que procuram emprego na administração pública e jovens estudantes que pretendem aceder a instituições de formação profissional pós-secundária.

Os parceiros recolheram todas as respostas e informações recebidas e analisaram estatisticamente os resultados dos testes, padronizaram e finalizaram os instrumentos e desenvolveram o [IO3 — Guia da implementação da seleção de ferramentas e testes](#).

1.1.3 Análise estatística dos resultados

O questionário sobre as competências gerais para a posição e os exercícios de análise foram distribuídos a uma grande amostra de inquiridos de forma a abranger um número estatisticamente significativo na Europa e determinar a correlação entre o género e os resultados (conforme determinado através dos métodos de avaliação descritos no *IO2 – conjunto de ferramentas de seleção e um teste neutros quanto ao género*). Assim que foram reunidas todas as respostas de todos os países parceiros (Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha), foi realizada uma análise aos resultados com grande rigor estatístico, identificando diferenças estatisticamente significativas nos níveis de desempenho de ambos os géneros, com o intuito de oferecer orientação aos utilizadores finais (equipas de recursos humanos de PME, da AP e de FPPS) e de garantir a neutralidade de género das ferramentas.

As respostas foram avaliadas através de grelhas de avaliação padrão, iguais para todos os países, e que ajudaram os parceiros a classificar as respostas recolhidas e a produzir análises que considerassem as especificidades do género e do país. Pode encontrar mais informações sobre a análise estatística dos resultados dos testes no ponto 1.3 deste documento ou em *IO2 — Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*.



1.2 AS FERRAMENTAS

O consórcio do projeto GeNeus desenvolveu cinco ferramentas orientadas para um foco específico, que podem ser utilizadas em várias situações, dependendo dos costumes do país ou da percepção e objetivo do/a recrutador/a. Estas ferramentas foram desenvolvidas tendo por base os resultados da primeira fase do projeto, nomeadamente, a análise das necessidades, através da qual foram identificados alguns problemas nos processos de recrutamento e seleção. Dada a situação resultante, estas ferramentas foram criadas de forma a selecionar a pessoa certa para a posição desejada, com foco nas capacidades pessoais e relacionadas com a posição, evitando estereótipos e preconceitos quanto ao género. Algumas das ferramentas desenvolvidas pela parceria do GeNeus são padronizadas, outras podem variar ou ser adaptadas para cada país, pelo menos, para os países que fazem parte da parceria do projeto. As cinco ferramentas são textos, questionários, exercícios e modelos para a análise e avaliação dos candidatos. Pode ser encontrada mais informação sobre como aplicar eficazmente as ferramentas em PME no ponto 3 deste documento.

1.2.1 Modelo de análise da posição

Esta ferramenta, desenvolvida para a fase de pré-seleção, possui um recurso que assegura que a mesma seja naturalmente neutra, uma vez que o modelo apenas descreve competências, capacidades, responsabilidades e conhecimento diretamente relacionados com a posição, não estando, assim, associados a características ou traços pessoais, evitando qualquer tipo de preconceito. Através do modelo de análise da posição, foi concebido um perfil de competências necessárias, de acordo com uma posição específica. O que é analisado é a posição em si, não a reduzindo a um indivíduo específico, tornando o processo impessoal e eliminando a sua associação a qualquer género.

Modelo de análise da posição

NOME DA POSIÇÃO

POSIÇÃO HIERÁRQUICA



PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

--

CONHECIMENTO, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Nível escolar

--

Conhecimento de línguas estrangeiras

--

Competências de utilização de computadores

--

Conhecimento profissional, qualificações e certificações profissionais

--

Experiência profissional

--

PERFIL DE COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E APTIDÕES

Competências transversais

--

Competências específicas

--

VALIDAÇÃO

Supervisão

--	--

Data de validação

___/___/___

Observações

--



1.2.2. Questionário sobre as competências gerais para a posição

Esta é uma ferramenta padronizada, desenvolvida para os países parceiros do GeNeus e, como tal, deve ser analisada e interpretada de acordo com as especificidades nacionais. Consiste em 20 questões sobre três competências transversais fundamentais: *competências de iniciativa/proatividade, de organização e sociais*. Cada questão deve ser classificada com um número de 1 a 5 (onde 1 representa «quase nunca» e 5 «quase sempre») e as respostas devem basear-se na medida de concordância/discordância com as afirmações. A cotação final baseia-se num sistema de cores, que varia entre cada país, que vai de «muito abaixo da média» a «muito acima da média», correspondendo ao nível de adequação à posição com base no nível de competências/desempenho.

Questionário sobre as competências gerais para a posição

Abaixo irá encontrar um conjunto de afirmações sobre as suas atitudes. Indique a frequência com que ocorre cada afirmação, refletindo sobre o seu comportamento regular e não sobre o comportamento que gostaria ou deveria ter. Não existem respostas certas ou erradas. Existem, simplesmente, formas diferentes de lidar com as situações. Seja tão honesto quanto possível.



1	2	3	4	5				
Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Quase sempre				
1)	Tomo iniciativa e experimento novas formas de realizar as minhas tarefas.			1	2	3	4	5
2)	Gosto de novos desafios, que me forcem a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho.			1	2	3	4	5
3)	Gosto de apresentar soluções quando vejo situações que podem ser melhoradas.			1	2	3	4	5
4)	Não gosto quando é proposto um novo método que me obriga a mudar a minha forma de trabalho.			1	2	3	4	5
5)	Preciso de estar motivado para realizar as minhas tarefas relacionadas com o trabalho.			1	2	3	4	5
6)	Gosto de rotinas e evito fazer alterações à minha vida quotidiana.			1	2	3	4	5
7)	Prefiro que sejam os outros a definir as minhas prioridades.			1	2	3	4	5
8)	Foco-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades.			1	2	3	4	5
9)	Não consigo terminar as minhas 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 me devo articular.			1	2	3	4	5
11)	Quando desenvolvo uma atividade importante, realizo várias tarefas. É muito difícil avançar passo a passo.			1	2	3	4	5
12)	Começo sempre a trabalhar nas tarefas de que menos gosto.			1	2	3	4	5
13)	Ao trabalhar nos meus projetos, identifico variações que me levam a ajustar o meu plano para alcançar os meus objetivos.			1	2	3	4	5
14)	Numa situação de tensão, giro os meus impulsos.			1	2	3	4	5
15)	Sinto-me confortável a falar em público.			1	2	3	4	5
16)	Quando alguém não é simpático comigo, a minha resposta será no mesmo tom.			1	2	3	4	5
17)	Quando falho, queixo-me e culpabilizo-me.			1	2	3	4	5
18)	Considero que perceber como cada indivíduo se sente na equipa é perda de tempo, uma vez que é necessário agir rapidamente.			1	2	3	4	5
19)	Quando alguém me faz um pedido inapropriado, digo «não» com facilidade.			1	2	3	4	5
20)	Quando alguém me critica, tento compreender se as críticas dessa pessoa têm fundamento.			1	2	3	4	5

1.2.3. Exercícios de análise — Resolução de problemas

Esta é outra ferramenta padronizada, desenvolvida para os países parceiros do GeNeus, e que consiste em três exercícios diferentes sobre certas situações que requerem a realização de ações (*festa no escritório, situação na loja, situação no escritório*), onde cada uma é independente das outras e sobre as quais o/a candidato/a deve responder a cinco questões: *identificação do problema, recolha de dados, geração de ideias e avaliação das mesmas, planeamento da implementação e avaliação da solução implementada*. As questões, iguais para todos os exercícios, são:

Q1. *Identifique que problema(s) vive atualmente.*

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

Q3. *Indique várias alternativas possíveis para resolver o problema e identifique os seus prós e contras.*

Q4. *A partir das alternativas identificadas na Q3, selecione aquela que considera mais adequada, indicando que ações tomaria para implementar a sua ideia.*

Q5. *Dada a situação, o que consideraria como bom resultado? Que lições aprendeu com esta situação?*

Para esta ferramenta, também existe um sistema de cores para identificar o nível de desempenho (de «inexistente» a «alto nível»), no qual os critérios de avaliação consistem em exemplos de respostas adequadas. Para mais informação sobre os critérios de avaliação dos exercícios, consulte o ponto 3 deste documento.

Exercício 1 (festa no escritório)

Situação:

Todos os anos, a sua empresa prepara a reunião anual, onde apresenta as novas linhas de orientação relativas aos principais clientes e parceiros (fornecedores, representantes de instituições relevantes na sua área de atividade, entidades locais).

Considerando que a empresa mudou recentemente de instalações e que esta reunião tem sempre lugar nos primeiros dias de julho, decidiu-se fazer um cocktail no jardim exterior depois da reunião.

A reunião foi anunciada antecipadamente, uma vez que este ano o evento tem algumas novidades em comparação aos anos anteriores (novas instalações, reunião no jardim, convite alargado também aos/às colaboradores/as, apresentação de novos mercados para onde se pretende expandir), tendo sido destacadas estas inovações. Inclusive foram partilhadas imagens sobre a forma como a reunião seria realizada no jardim.

Na manhã anterior ao evento, aquando os últimos preparativos estavam a ser feitos, o tempo estava instável e não era possível prever se iria, ou não, chover durante a reunião e o cocktail.

Imagine que faz parte da equipa que está a organizar este evento, que é tão importante para a imagem da empresa. Dada a situação, e sem saberem o que fazer, os/as seus/suas colegas perguntaram-lhe que medidas devem tomar.

Exercício 2 (situação da loja)

Situação:

Um/a colega seu/sua fez uma encomenda no valor de 10 000 EUR para um/a cliente. Esta encomenda era urgente para o/a cliente. O/a seu/sua colega contactou um fornecedor em França e pediu informações sobre a data prevista de entrega. Foi informado/a que a entrega seria feita num prazo máximo de cinco dias úteis.

O/a seu/sua colega indicou que iria informar o/a cliente por SMS assim que a encomenda chegasse. Decorridos os cinco dias úteis, o/a cliente deslocou-se à empresa para levantar a encomenda. A encomenda ainda não tinha chegado e o/a seu/sua colega estava de folga nesse dia.

Quando o/a cliente percebeu que a encomenda ainda não estava disponível ficou muito transtornado/a e disse que precisava mesmo muito desses materiais para não atrasar a atividade da sua empresa. O/a cliente também disse que esta situação o/a levou a perder a confiança na empresa. Efetivamente, este era um/a cliente leal e muito bom (encomendava muito material e pagava sempre dentro dos prazos). Considerando a situação, indique o que faria.

Exercício 3 (situação no escritório)

Situação:

Imagine que trabalha numa empresa de importações/exportações, bem localizada nos arredores de uma grande cidade.

Devido ao crescimento da sua empresa nos últimos dois anos, foram contratados/as mais colaboradores/as para trabalhar nas instalações do escritório. Há dois anos, existiam apenas seis pessoas a trabalhar no escritório e ali havia uma entrada com uma cadeira e uma sala de reuniões, onde as seis pessoas se podiam instalar confortavelmente.

Nestes dois anos, no mesmo local, o número de colaboradores/as aumentou para dez, acrescentando-se as suas secretárias, computadores e mobiliário de arquivo. A sala de reuniões foi transformada num escritório onde trabalham quatro pessoas e a entrada foi transformada para poder receber dois clientes num pequeno open space que funcionava como sala de reuniões. O espaço está dividido, mas não tem muita privacidade para realização de negócios mais sensíveis e desenvolver ideias. Só o/a gestor/a é que possui um escritório fechado.

Existem alguns conflitos entre o pessoal por estarem confinados a um espaço tão pequeno e apertado. É absolutamente necessário encontrar um espaço maior, dado que foi contratado um novo membro que vai iniciar funções dentro de um mês. No entanto, a empresa fez alguns novos investimentos e este não é um bom momento para mudar de instalações.

Imagine que faz parte da equipa de gestão e que precisa de encontrar um espaço para a nova contratação, tendo em mente que deve gastar o mínimo dinheiro possível. Dada a situação, indique que conselho daria ao/à diretor/a em termos de ações a realizar.

1.2.4. Modelo da entrevista de emprego

Este modelo foi desenvolvido para a fase de entrevista, a ferramenta mais usada nos processos de recrutamento das PME. Trata-se de um modelo de entrevista de emprego semiestruturada e baseada em competências, dividida em quatro fases, criado para garantir que todos/as os/as candidatos/as passam pelo mesmo processo, com as mesmas questões, tornando o processo justo, objetivo e livre de preconceitos. Esta ferramenta pode ser adaptada a diferentes situações/contextos da organização.

Modelo de entrevista de emprego

- **FASE 1:** apresentação do/a entrevistador/a (1-10 minutos)
 - Boas-vindas, conversa banal, apresentação
 - Criar uma atmosfera positiva
- **FASE 2:** conhecer o/a candidato/a e avaliar competências (15-60 minutos)
 - Análise à informação de base (formação e profissional)
 - Competências:
 - Eficácia na comunicação/comunicação interpessoal
 - Rigor e organização
 - Gestão do risco
- **FASE 3:** carreira e vaga em questão (5-15 minutos)
 - Carreiras pretendidas
 - Descrição da posição
 - Aspectos administrativos e financeiros da posição
- **FASE 4:** conclusão (5-10 minutos)
 - Passos seguintes do processo de seleção

1.2.5. Modelo da lista de verificação para avaliação do/a candidato/a

Esta ferramenta é um modelo que funciona como um relatório individual, onde são descritos os resultados obtidos em cada momento da avaliação. A neutralidade de género é garantida pelo facto de que o modelo não contém qualquer informação pessoal — a identificação é feita através de um «número de identificação pessoal», permitindo que o recrutador se foque apenas nas competências relacionadas com a posição. Esta ferramenta oferece os melhores resultados quando a decisão final é tomada por uma pessoa diferente da que conduziu as restantes fases de seleção. Geralmente, a lista de verificação foca-se: *nas qualificações, nos resultados das diferentes ferramentas de seleção e nos aspetos logísticos/administrativos.*

Modelo da lista de verificação para avaliação do/a candidato/a

RELATÓRIO INDIVIDUAL

REFERÊNCIA DO RECRUTAMENTO	
Data	

NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO DO INDIVÍDUO	
--------------------------------------	--

Requisitos relativos à avaliação

QUALIFICAÇÕES		
Nível escolar		
Outras qualificações		
Certificados		

Questionário sobre as competências gerais para a posição		
Pontuação		
Relativamente à média		
Observações		

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

Conhecimentos linguísticos		
Inglês		
Outro		

Competências informáticas		
Word		
Excel		
PowerPoint		
Outro		

Resolução de problemas	
------------------------	--

Pontuação		
Relativamente à média		
Observações		

...		
Observações		

...		
Observações		

Exercício prático		
Observações		

Entrevista		
Observações		

Situação atual (empregado/a ou desempregado/a):		
Remuneração pretendida:		
Disponibilidade para iniciar funções:		

NOTAS E AVALIAÇÃO FINAL		
-------------------------	--	--



1.3. RESULTADOS DOS TESTES NOS PAÍSES PARCEIROS

As ferramentas apresentadas até agora foram desenvolvidas pelos países parceiros do GeNeus, mas três delas (*modelo de análise da posição, modelo de entrevista de emprego, modelo da lista de verificação para avaliação do/a candidato/a*) são modelos que se destinam a ser utilizados pelos recrutadores — padrões que devem ser utilizados para evitar preconceitos quanto ao género nos processos de seleção e contratação — sendo que dois destes modelos são ferramentas padronizadas, que foram concebidas, desenvolvidas e testadas apenas nos países parceiros. Nas secções seguintes, serão apresentados os resultados dos testes realizados às duas ferramentas padrão para todos os países parceiros: *questionário sobre competências gerais para a posição, exercícios de análise — Resolução de problemas*.

1.3.1. Questionário sobre as competências gerais para a posição

(Para mais informações sobre os resultados de cada país, com estatísticas mais detalhadas, consulte o anexo 3 do IO2 do GeNeus «*questionário nacional sobre as competências gerais para a posição*»)

❖ Áustria

Os testes realizados na Áustria, revelaram que para oito itens existe uma diferença significativa entre homens e mulheres onde, particularmente, as mulheres foram avaliadas de forma mais positiva do que os homens. Os restantes 12 itens mostraram-se livres de preconceitos quanto ao género, mas apenas metade deles (seis itens) mostrou a solidez estatística suficiente para serem considerados válidos para a finalidade de avaliação de competências profissionais. Isto também significa que estes itens têm capacidade e sensibilidade discriminativa para comparar diferentes candidatos/as. Os itens relevantes que podem ser utilizados na Áustria são:

1. Tomo iniciativa e experimento novas formas de realizar as minhas tarefas;
2. Gosto de novos desafios, que me forcem a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho;
3. Gosto de apresentar soluções quando vejo situações que podem ser melhoradas;
7. Prefiro que sejam os outros a definir as minhas prioridades;
8. Foco-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades;
9. Não consigo terminar as minhas tarefas no tempo que previ inicialmente.

[As afirmações 7 e 9 devem ser citadas ao contrário]

Considerando que existem cinco pontos de concordância na escala e que existem seis afirmações, o intervalo da pontuação é de seis a 30 pontos. Para interpretar os resultados, cinco níveis de desempenho, relativos à média, foram definidos e adaptados ao contexto austríaco:

Muito abaixo da média — 10 a 16 pontos

Abaixo da média — 17 a 19 pontos

Na média — 20 a 22 pontos

Acima da média — 23 a 25 pontos

Muito acima da média — 26 a 30 pontos

❖ Bulgária

Dos testes realizados na Bulgária, revelou-se que para um item (o número 12) o género foi avaliado de forma diferente, com significância estatística, não sendo, portanto, neutro. Os restantes 19 itens mostraram-se livres de preconceitos quanto ao género. Foram, no entanto, testados com o objetivo de analisar a correlação entre eles, permitindo excluir aqueles que não fossem suficientemente sólidos para serem considerados válidos para efeitos de avaliação de competências profissionais. Dez em 19 não tinham capacidade e sensibilidade discriminativa para comparar diferentes candidatos/as, restando apenas 9 itens. Os restantes itens relevantes para a Bulgária são os seguintes:

1. Tomo iniciativa e experimento novas formas de realizar as minhas tarefas;
2. Gosto de novos desafios, que me forçam a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho;
3. Gosto de apresentar soluções quando vejo situações que podem ser melhoradas;
7. Prefiro que sejam os outros a definir as minhas prioridades;
8. Foco-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades;
10. Considero importante saber exatamente quem é responsável por cada tarefa e com quem me devo articular;
13. Ao trabalhar nos meus projetos, identifico variações que me levam a ajustar o meu plano para alcançar os meus objetivos;
14. Numa situação de tensão, giro os meus impulsos;
20. Quando alguém me critica, tento compreender se as críticas dessa pessoa têm fundamento.

[O item 7 deve ser citado ao contrário]

Considerando que existem cinco pontos de concordância na escala e que existem nove itens, o intervalo da pontuação é de nove a 45 pontos. Para interpretar os resultados, cinco níveis de desempenho, relativos à média, foram definidos e adaptados ao contexto búlgaro:

Muito abaixo da média — 14 a 23 pontos

Abaixo da média — 24 a 26 pontos

Na média — 27 a 31 pontos

Acima da média — 32 a 37 pontos

Muito acima da média — 38 a 45 pontos

❖ Itália

Os testes realizados em Itália, revelaram que para cinco itens existia uma diferença significativa entre homens e mulheres que, efetivamente, esta diferença leva à discriminação com base no género. Os restantes 15 itens mostraram-se livres de preconceitos quanto ao género, mas apenas um terço deles (apenas cinco itens) mostrou a solidez estatística suficiente para serem considerados válidos para a finalidade de avaliação de competências profissionais. Isto também significa que estes itens têm capacidade e sensibilidade discriminativa para comparar diferentes candidatos. Os itens relevantes que podem ser utilizados em Itália são:

1. Tomo iniciativa e experimento novas formas de realizar as minhas tarefas;
2. Gosto de novos desafios, que me forcem a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho;
6. Gosto de rotinas e evito fazer alterações à minha vida quotidiana;
13. Ao trabalhar nos meus projetos, identifico variações que me levam a ajustar o meu plano para alcançar os meus objetivos;
17. Quando falho, queixo-me e culpabilizo-me;

[O item 17 deve ser citado ao contrário]

Considerando que existem cinco pontos de concordância na escala e que existem cinco itens, o intervalo da pontuação é de cinco a 25 pontos. Para interpretar os resultados, cinco níveis de desempenho, relativos à média, foram definidos e adaptados ao contexto italiano:

Muito abaixo da média — 7 a 14 pontos

Abaixo da média — 14 a 15 pontos

Na média — 16 a 17 pontos

Acima da média — 18 a 19 pontos

Muito acima da média — 20 a 25 pontos

❖ Portugal

Em Portugal, o teste revelou que, para cinco itens, o género foi avaliado de forma diferente com significância estatística, não sendo, portanto, neutro. Os restantes 15 itens mostraram-se livres de preconceitos quanto ao género. Foram, no entanto, testados com o objetivo de analisar a correlação entre eles, permitindo excluir aqueles que não fossem suficientemente sólidos para serem considerados válidos para efeitos de avaliação de competências profissionais. Dez em 19 não tinham capacidade e sensibilidade discriminativa para comparar diferentes candidatos, restando apenas 10 itens. Os restantes itens relevantes para Portugal são os seguintes:

2. Gosto de novos desafios, que me forcem a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho;

4. Não gosto quando é proposto um novo método que me obriga a mudar a minha forma de trabalho;
5. Preciso de estar motivado para realizar as minhas tarefas relacionadas com o trabalho.
8. Foco-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades;
9. Não consigo terminar as minhas tarefas no tempo que previ inicialmente;
10. Considero importante saber exatamente quem está responsável por cada tarefa e com quem me devo articular;
11. Ao desenvolver uma atividade importante, realizo várias tarefas. É muito difícil avançar passo a passo;
13. Ao trabalhar nos meus projetos, identifico variações que me levam a ajustar o meu plano para alcançar os meus objetivos;
14. Numa situação de tensão, giro os meus impulsos;
20. Quando alguém me critica, tento compreender se as críticas dessa pessoa têm fundamento.

[Os itens 4, 5, 9 e 11 devem ser citados ao contrário]

Considerando que existem cinco pontos de concordância na escala e que existem cinco itens, o intervalo da pontuação é de 10 a 50 pontos. Para interpretar os resultados, cinco níveis de desempenho, relativos à média, foram definidos e adaptados ao contexto português:

- Muito abaixo da média** — até 32 pontos
- Abaixo da média** — 33 a 35 pontos
- Na média** — 36 a 37 pontos
- Acima da média** — 38 a 40 pontos
- Muito acima da média** — 41 pontos ou mais.

❖ Espanha

Em Espanha, o teste revelou que, para um item, o género foi avaliado de forma diferente com significância estatística, não sendo, portanto, neutro. Os restantes 19 itens mostraram-se livres de preconceitos quanto ao género, mas apenas seis itens mostraram a solidez estatística suficiente para serem considerados válidos para a finalidade de avaliação de competências profissionais. Isto também significa que estes itens têm capacidade e sensibilidade discriminativa para comparar diferentes candidatos. Os itens relevantes que podem ser utilizados em Espanha são:

1. Tomo iniciativa e experimento novas formas de realizar as minhas tarefas;
2. Gosto de novos desafios, que me forçam a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho;
3. Gosto de apresentar soluções quando vejo situações que podem ser melhoradas;
8. Foco-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades;

10. Considero importante saber exatamente quem está responsável por cada tarefa e com quem me devo articular;
20. Quando alguém me critica, tento compreender se as críticas dessa pessoa têm fundamento.

Considerando que existem cinco pontos de concordância na escala e que existem seis itens, o intervalo da pontuação é de seis a 30 pontos. Para interpretar os resultados cinco níveis de desempenho, relativos à média, foram definidos e adaptados ao contexto espanhol.

- Muito abaixo da média** — 6 a 20 pontos;
- Abaixo da média** — 21 a 22 pontos;
- Na média** — 23 a 24 pontos;
- Acima da média** — 25 pontos;
- Muito acima da média** — 26 a 30 pontos

1.3.2. Exercícios de análise — Resolução de problemas

(Para mais informações sobre os resultados de cada país, com estatísticas mais detalhadas, consulte o anexo 5 do IO2 do GeNeus «Especificidades nacionais dos *exercícios de análise*».)

❖ Áustria

Na Áustria, a análise estatística revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres em relação aos exercícios 1, 2, e 3. Isto significa que, na Áustria, os três exercícios podem ser utilizados para avaliar a competência «Análise e resolução de problemas», sem correr o risco de cair em preconceitos quanto ao género.

Considerando que existem quatro níveis para avaliação das respostas dos três exercícios (inexistente, nível baixo, nível intermédio, nível alto) e que existem cinco questões, o intervalo da pontuação é de cinco a 20 pontos. Para interpretar os resultados, cinco níveis de desempenho, relativos à competência «Análise e resolução de problemas», foram concebidos e adaptados ao contexto austríaco.

- Para o exercício 1, o esquema/padrão de avaliação é o seguinte:
 - Muito abaixo da média** — 5 a 7 pontos
 - Abaixo da média** — 8 a 9 pontos
 - Na média** — 10 a 11 pontos
 - Acima da média** — 12 a 13 pontos
 - Muito acima da média** — 14 pontos ou mais.

- Para o exercício 2, o esquema é o seguinte:
 - Muito abaixo da média** — 5 a 7 pontos
 - Abaixo da média** — 8 a 9 pontos
 - Na média** — 10 a 12 pontos
 - Acima da média** — 13 a 14 pontos
 - Muito acima da média** — 15 pontos ou mais.
- Para o exercício 3, o esquema é o seguinte:
 - Muito abaixo da média** — 5 a 6 pontos
 - Abaixo da média** — 7 a 9 pontos
 - Na média** — 10 a 12 pontos
 - Acima da média** — 13 pontos
 - Muito acima da média** — 14 pontos ou mais.

❖ Bulgária

Na Bulgária, a análise estatística revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres em relação aos exercícios 1 e 3. No entanto, foram encontradas algumas diferenças estatísticas entre homens e mulheres no exercício 2. Isto significa que, na Bulgária, os exercícios 1 e 3 podem ser utilizados para avaliar a competência «Análise e resolução de problemas» sem correr o risco de cair em preconceitos quanto ao género, mas, no entanto, o exercício 2 não deve ser utilizado por poder originar preconceitos quanto ao género.

Considerando que existem quatro níveis para avaliação das respostas dos exercícios (inexistente, nível baixo, nível intermédio, nível alto) e que existem cinco questões, o intervalo da pontuação é de cinco a 20 pontos. Para interpretar os resultados, três níveis de desempenho relativos à competência «Análise e resolução de problemas» foram concebidos e adaptados ao contexto búlgaro, onde cada nível representa um terço das respostas do teste-piloto.

- Para o exercício 1, o esquema/padrão de avaliação é o seguinte:
 - Abaixo da média** — 5 a 7 pontos
 - Na média** — 8 a 9 pontos
 - Acima da média** — 10 pontos ou mais.
- Para o exercício 3, o esquema/padrão de avaliação é o seguinte:
 - Abaixo da média** — 5 a 6 pontos
 - Na média** — 7 a 8 pontos
 - Acima da média** — 9 pontos ou mais.

❖ Itália

Em Itália, a análise estatística revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres em relação aos exercícios 1 e 2. No entanto, foram encontradas algumas diferenças estatísticas entre homens e mulheres no exercício 3. Isto significa que, em Itália, os exercícios 1 e 2 podem ser utilizados para avaliar a competência «Análise e resolução de problemas» de forma neutra, mas, no entanto, o exercício 3 não deve ser utilizado por poder originar preconceitos quanto ao género.

Considerando que existem quatro níveis para avaliação das respostas dos três exercícios (inexistente, nível baixo, nível intermédio, nível alto) e que existem cinco questões, o intervalo da pontuação é de cinco a 20 pontos. Para interpretar os resultados, cinco níveis de desempenho, relativos à competência «Análise e resolução de problemas», foram concebidos e adaptados ao contexto italiano.

- Para o exercício 1, o esquema/padrão de avaliação é o seguinte:

Muito abaixo da média — 5 a 8 pontos;

Abaixo da média — 9 a 10 pontos;

Na média — 11 pontos;

Acima da média — 12 a 13 pontos

Muito acima da média — 14 pontos ou mais.

- Para o exercício 2, o esquema/padrão de avaliação é o seguinte:

Muito abaixo da média — 5 pontos;

Abaixo da média — 6 a 7 pontos;

Na média — 8 pontos;

Acima da média — 9 a 10 pontos;

Muito acima da média — 11 pontos ou mais.

❖ Portugal

Em Portugal, a análise estatística revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres em relação aos exercícios 1, 2, e 3. Isto significa que, em Portugal, os três exercícios podem ser utilizados para avaliar a competência «Análise e resolução de problemas», sem correr o risco de cair em preconceitos quanto ao género.

Considerando que existem quatro níveis para avaliação das respostas dos três exercícios (inexistente, nível baixo, nível intermédio, nível alto) e que existem cinco questões, o intervalo da pontuação é de cinco a 20 pontos. Para interpretar os resultados, cinco níveis de desempenho, relativos à competência «Análise e resolução de problemas», foram concebidos e adaptados ao contexto português.

- Para o exercício 1, o esquema/padrão de avaliação é o seguinte:
 - Muito abaixo da média** — 6 a 9 pontos;
 - Abaixo da média** — 10 pontos;
 - Na média** — 8 pontos;
 - Acima da média** — 11 a 12 pontos;
 - Muito acima da média** — 13 pontos ou mais.
- Para o exercício 2, o esquema/padrão de avaliação é o seguinte:
 - Muito abaixo da média** — 5 a 7 pontos;
 - Abaixo da média** — 8 a 9 pontos;
 - Na média** — 10 pontos;
 - Acima da média** — 11 a 12 pontos;
 - Muito acima da média** — 13 pontos ou mais.
- Para o exercício 3, o esquema/padrão de avaliação é o seguinte:
 - Muito abaixo da média** — 8 a 10 pontos;
 - Abaixo da média** — 11 a 12 pontos;
 - Na média** — 13 pontos;
 - Acima da média** — 14 a 15 pontos;
 - Muito acima da média** — 16 pontos ou mais.

❖ Espanha

Em Espanha, a análise estatística revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres em relação aos exercícios 1, 2, e 3. Isto significa que, em Espanha, os três exercícios podem ser utilizados para avaliar a competência «Análise e resolução de problemas» de forma neutra.

Considerando que existem quatro níveis para avaliação das respostas dos três exercícios (inexistente, nível baixo, nível intermédio, nível alto) e que existem cinco questões, o intervalo da pontuação é de cinco a 20 pontos. Para interpretar os resultados, cinco níveis de desempenho, relativos à competência «Análise e resolução de problemas», foram concebidos e adaptados ao contexto espanhol.

- Para o exercício 1, o esquema/padrão de avaliação é o seguinte:
 - Muito abaixo da média** — 5 a 8 pontos;
 - Abaixo da média** — 9 a 10 pontos;
 - Na média** — 11 a 12 pontos;
 - Acima da média** — 13 a 14 pontos;
 - Muito acima da média** — 15 pontos ou mais
- Para o exercício 2, o esquema/padrão de avaliação é o seguinte:
 - Muito abaixo da média** — 5 a 7 pontos;
 - Abaixo da média** — 8 a 9 pontos;

Na média — 10 pontos;

Acima da média — 11 a 12 pontos;

Muito acima da média — 13 pontos ou mais.

- Para o exercício 3, o esquema/padrão de avaliação é o seguinte:

Muito abaixo da média — 5 a 7 pontos;

Abaixo da média — 8 a 9 pontos;

Na média — 10 a 11 pontos;

Acima da média — 12 a 13 pontos

Muito acima da média — 14 pontos ou mais.



2. As PME e os processos de recrutamento: porque são necessárias ferramentas neutras quanto ao género?

2.1 As PME na Europa

2.1.1 O que é uma PME?

PME significa «pequenas e médias empresas». No entanto, aquilo que uma PME é exatamente depende de quem a estiver a definir. Efetivamente, as definições de PME variam de país para país. Isto acontece porque, dependendo do país, a dimensão da empresa pode ser baseada no número de colaboradores/as, nas vendas anuais, nos ativos ou em qualquer combinação destes fatores. Ainda assim, mesmo quando os mesmos critérios são considerados na categorização, os limites superiores e inferiores variam entre diferentes países. Deste modo, geralmente, as PME são definidas como empresas não-subsidiárias e independentes, que empregam menos de um certo número de colaboradores/as (número que varia entre os vários países).¹

2.1.2 Definição de PME de acordo com a UE

Depois do que foi referido acima sobre as diferentes definições de PME, é necessária uma definição europeia. De acordo com a *recomendação da Comissão Europeia de 6 de maio de 2003*,² sobre a definição de micro, pequenas e médias empresas, o primeiro passo para se ser classificado como PME é ser considerado como empresa. Sobre esta questão, a recomendação da Comissão Europeia define uma empresa como uma qualquer entidade envolvida em atividades económicas, independentemente da sua forma jurídica. Paralelamente, é feita outra clarificação de forma a estabelecer uma imagem clara da situação económica de uma empresa.

Assim, verificam-se 3 categorias de PME:

- Empresa autónoma, se for completamente autónoma ou se tiver uma ou mais parcerias minoritárias com outras empresas, mas cada parceria com menos de 25 %.
- Empresa parceira, se a parceria com outras empresas subir até aos 25 %, mas mantendo-se abaixo dos 50 %.
- Empresas associadas, se a parceria exceder o limite de 50 %.

¹ OECD, 2005

² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/pdf/?uri=celex:32003h0361&from=en>

Adicionalmente, para se ser considerado PME, o critério principal fundamental é a contagem dos efetivos. Existem outros dois critérios importantes que devem ser tidos em consideração, nomeadamente, o volume de negócios anual e o balanço anual. No entanto, nestes casos, não é necessário satisfazer ambos os critérios — cada empresa pode exceder um destes dois critérios, desde que satisfaça o outro.

Considerando esta informação, os tipos de PME são descritos como:

- Médias empresas, se empregarem menos de 250 pessoas e se tiverem um volume de negócios anual que não exceda os 50 milhões de euros e/ou um balanço anual que não exceda os 43 milhões de euros.
- Pequenas empresas, se empregarem menos de 50 pessoas e se o seu volume de negócios anual ou balanço anual não exceder os 10 milhões de euros.
- Microempresas, se empregarem menos de 10 pessoas e se o seu volume de negócios anual ou balanço anual não exceder os 2 milhões de euros.³

Esta definição europeia de PME inclui principalmente negócios familiares e trabalhadores por conta própria e parcerias ou associações envolvidas regularmente em atividades económicas. Contudo, as PME não são um grupo de empresas homogéneo, tendo diferentes dimensões, uma diferente importância na economia, diferentes taxas de crescimento numérico, e mais importante, diferentes perfis de relações no mercado.

2.1.3 Tipos de PME

Mesmo que os dados indiquem que as PME prevalecem na maioria dos setores e indústrias, estas dominam mais em certos setores do que noutros. Por exemplo, as PME prevalecem mais no setor da construção, hotelaria, serviços empresariais, comércio a retalho e, em particular, no setor dos serviços com utilização intensiva do conhecimento, sendo menos predominantes em setores como o de transportes.⁴

Dada a heterogeneidade deste grupo, é possível classificar o perfil de relações no mercado consoante a sua finalidade. Para a finalidade do projeto, durante a fase de investigação, os perfis das PME foram divididos em:

- As empresas sociais são organizações comerciais com objetivos sociais específicos que servem o seu propósito principal alinhado a mudanças sociais. Criam empregos e reinvestem os seus lucros na comunidade local, abordando problemas sociais, melhorando as perspetivas de vida dos indivíduos, oferecendo formação e oportunidades de emprego a aqueles que foram excluídos do mercado e ajudando o ambiente. São

³ EU, User Guide to the SME Definition, 2015

⁴ Espon, Small And Medium-Sized Enterprises In European Regions And Cities, 2017

maioritariamente empresas sem fins lucrativos, independentes do estado, que obtêm lucros e os aplicam em causas sociais e ambientais, prestando serviços valiosos às populações necessitadas ou oferecendo serviços de consultoria gratuitos ou pagos. Contudo, as empresas sociais existem em quase todos os setores, desde os setores de bens de consumo, de saúde e de restauração aos setores de gestão de instalações, de associações e comunidades ou de agências criativas.⁵

- As empresas comerciais são empresas cujo objetivo principal é aumentar os seus lucros e cujos restantes objetivos se relacionam também com a obtenção de lucros. Na verdade, o desempenho das empresas comerciais é, normalmente, medido pelos retornos financeiros. Considerando esta definição, podem haver muitos tipos de empresas comerciais. A forma mais simples de empresa comercial é a sociedade unipessoal, ou seja, uma empresa com um único proprietário, que, normalmente, trabalha na própria empresa. As empresas comerciais também podem incluir sociedades em nome coletivo, cooperativas e sociedades de capitais.⁶
- As empresas de serviços são empresas que se ocupam do fornecimento ou prestação de serviços. São definidas em termos de investimento em equipamento. Podem ter fins lucrativos ou não lucrativos, mas têm em comum algumas características básicas, particularmente, os serviços que oferecem, nomeadamente, produtos intangíveis como contabilidade, banca, consultoria, limpeza, paisagismo, ensino, seguros, tratamentos, serviços de transporte, tecnologias da informação, apoio a eventos, infraestruturas, serviços financeiros, serviços profissionais, logística, hotelaria, cultura, medicina, bem-estar, entre outros.⁷
- As empresas industriais são aquelas que fabricam bens ou serviços com ajuda de máquinas relativamente pequenas e poucos colaboradores e trabalhadores. Produzem bens para vender a grossistas, retalhistas ou consumidores finais, dependendo do seu tamanho e estrutura. No caso das PME, são, maioritariamente, indústrias de pequena escala, empresas de artesanato ou empresas familiares.

2.1.4 As PME no panorama económico europeu

No panorama europeu, as pequenas e médias empresas constituem o núcleo da economia europeia. Constituem quase 99 % de todos os negócios europeus e são a fonte mais importante de inovação e emprego.

De acordo com o relatório anual sobre as PME europeias de 2017/2018⁸, 99 em cada 100 negócios são PME, empregam dois em cada três colaboradores e produzem 57 cêntimos por cada euro de valor acrescentado (contribuição líquida da empresa para a economia).

⁵ <https://www.socialenterprise.org.uk/what-is-it-all-about>

⁶ <https://www.ehow.co.uk>

⁷ <http://www.businessdictionary.com/definition/service-business.html>

⁸ EU, *Annual Report on European SMEs 2017/2018, SMEs Growing Beyond Borders*, 2018

As pequenas e médias empresas são, assim, consideradas intervenientes importantes para o bem-estar das comunidades locais e regionais, com um grande potencial de criação de emprego. Também desempenham um papel fundamental na estratégia Europa 2020, contribuindo para a saúde económica da Europa. Como tal, as PME têm um papel central na economia da UE, especialmente, na sua contribuição a criação de emprego. Em particular, as microempresas empregam mais pessoas do que empresas de qualquer outra dimensão, em muitos setores.⁹

2.2 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS PME

2.2.1 Como é realizado o processo de seleção nas PME?

Enquanto pequenas organizações, nas PME, o proprietário/gestor tende a ser o responsável pela gestão dos recursos humanos (GRH). Um estudo sobre diversidade, realizado pelo EIM Business Policy and Research and Focus Consultancy, sugere que em dois terços das PME, é o proprietário/gestor que lida pessoalmente com questões relacionadas com a GRH, enquanto apenas 22 % delega as este tipo de tarefas para um gestor de RH. Como esperado, as PME de maiores dimensões nomeiam, mais frequentemente, um gestor de RH, do que as PME mais pequenas. Isto acontece principalmente devido à dimensão reduzida de muitas PME. No entanto, nas PME, existe um maior risco de que a pessoa responsável pela GRH não tenha recebido a formação necessária para assegurar que os melhores sistemas de recrutamento foram desenvolvidos, incluindo formações sobre diversidade.¹⁰

De acordo com os especialistas entrevistados na primeira fase deste projeto, as PME aplicam vários métodos de avaliação nos processos de recrutamento e seleção. Utilizam ferramentas como representações, testes escritos e/ou orais, entrevistas, análise de CV, diplomas e certificados, tarefas a realizar no momento, ou até em casa como «trabalho de casa», e curtos períodos experimentais de trabalho. A maioria das PME prefere entrevistas presenciais como principal ferramenta de seleção de candidatos, Mesmo que alguns países ou PME utilizem testes ou outras ferramentas, estas são usadas em combinação com entrevistas.

Mesmo quando as entrevistas são orais, muitas PME aplicam procedimentos padronizados nas entrevistas. As entrevistas podem ser individuais ou de grupo, mas o seu objetivo é o mesmo, nomeadamente, avaliar a adequação do candidato à posição. Isto é feito com foco nas características específicas do candidato, relacionadas com a posição, tais como a capacidade de trabalho em equipa, a capacidade de trabalhar sob pressão, competências técnicas, conhecimento especializado e experiência profissional e, também, as reações do candidato. De acordo com o que disseram os especialistas na fase de investigação, as

⁹ Eurostat, Key Figures On European Business With A Special Feature On SMEs, 2011

¹⁰ Diversity For Talent And Competitiveness: The SME Business Case For Diversity <http://www.iegd.org/pdf/task%20%20-%20smes.pdf>

entrevistas a ferramenta preferida uma vez que são de carácter mais pessoal e porque permitem ao entrevistador conhecer melhor o candidato.

Em particular, as principais questões e assuntos abordados durante as entrevistas são tanto de nível profissional como pessoal. As questões pessoais focam-se na personalidade e no autoconhecimento, como as forças e fraquezas, na motivação pessoal para a posição, as expectativas sobre o salário, as expectativas e intenções relacionadas com o que pretendem ou esperam aprender, a sua autodescrição, com o que podem contribuir para a empresa, dados pessoais, interesses e valores, etc. As questões profissionais relacionam-se maioritariamente com as TI e competências linguísticas, competências técnicas, disponibilidade para viajar, percurso profissional e académico, competências relacionadas com a posição, razões pelas quais deixaram a última posição, capacidade de trabalhar de forma independente ou em equipa, o que faz dele o melhor candidato para a posição, cargos e experiências profissionais anteriores, etc.

Outras competências muito importantes, entre as pessoais e as profissionais, que são normalmente analisadas durante o processo de seleção são a inteligência matemática, o raciocínio lógico e espacial, o nível de QI e a inteligência social e emocional. Esta última competência compreende a criatividade, o autoconhecimento, a automotivação, o controlo emocional e a empatia e, também, a capacidade de criar relações interpessoais. Tudo isto contribui para a personalidade dos candidatos, sendo por este motivo que as entrevistas presenciais são as ferramentas mais comumente utilizadas, uma vez que a linguagem verbal e física, como a postura, a sociabilidade, a extroversão, a proatividade, a comunicação e a concentração, são as janelas da personalidade dos indivíduos.

Mesmo se as características pessoais e profissionais são principalmente analisadas através de entrevistas, são analisados os mesmos assuntos e questões através das restantes ferramentas mencionadas acima. As competências transversais e técnicas são igualmente avaliadas, mas, como vimos anteriormente, as PME concentram a sua análise, principalmente, nas competências pessoais e profissionais, com diferenças entre cada país e PME.

De acordo com a informação recolhida durante a fase de investigação, verificou-se que as PME são uma categoria que aplica processos de avaliação e seleção complexos e diversificados, recorrendo às entrevistas como ferramenta principal, mas combinando-as com outras ferramentas, em especial, com testes.

2.2.2 Fatores de risco da discriminação com base no género nos processos de seleção

Contudo, mesmo se nas PME é prestada muita atenção às características pessoais e à personalidade dos candidatos, na maioria das vezes a perceção da pessoa que está a ser avaliada é filtrada categorizações algo subjetivas. Têm sido realizados muitos estudos sobre

a discriminação com base no género e, na maioria das vezes, verificou-se que o processo de formação de impressões é determinado por fatores subjetivos, não objetivos.

Estes filtros subjetivos levam à criação de categorias e rótulos, desviando o foco dos atributos individuais para os atributos de categorização/rotulagem. Uma vez que um indivíduo tenha sido categorizado, as reações para com esse indivíduo são determinadas e baseadas em estereótipos. Quanto mais atributos e características de um indivíduo forem associados a uma categoria ou rótulo, maior é a probabilidade de desse indivíduo ser categorizado com base num estereótipo. Este processo inconsciente de criação de estereótipos pode ser expresso de forma comportamental, dando origem a discriminações.

No contexto dos processos de seleção, os estereótipos que retratam negativamente membros de grupos minoritários, como acontece frequentemente com a raça e o género, podem levar à discriminação sob a forma de avaliações pobres ou incorretas e, conseqüentemente, levar à discriminação com base no género. Além disso, o processo de criação de estereótipos não é limitado à percepção do indivíduo, existindo outros fatores que podem influenciar a avaliação de um gestor de RH sobre um indivíduo. Estes outros fatores são menos perceptíveis porque não levam a uma discriminação evidente.¹¹

Sobre isso, no contexto dos processos de seleção, alguns dos principais riscos que podem levar à discriminação com base no género são o tipo de emprego e a posição em questão, o sexo do avaliador e a linguagem de género.

A discriminação com base no género pode acontecer em qualquer etapa do processo de recrutamento, começando logo no anúncio de emprego. Nesta primeira fase, o que gera discriminação, principalmente, é a linguagem utilizada para anunciar a vaga. Efetivamente, de acordo com muitos estudos/análises, a linguagem dos anúncios pode inadvertidamente excluir um dos géneros, devido à aplicação de linguagem de género. Alguns adjetivos, verbos, frases e atributos pretendidos são atribuídos de forma estereotipada a homens ou mulheres, tendo maior probabilidade de atrair um género e não outro, criando um processo de autoseleção logo desde o início. Por exemplo, estudos revelam que palavras como «liderança» ou «competitivo» e «assertivo» têm uma maior probabilidade de serem dirigidas a posições dominadas pelo sexo masculino, tornando a oferta de emprego menos atrativa para as mulheres, uma vez que a sociedade tende a atribuir estas palavras ao género masculino. Simultaneamente, palavras como, «colaborativo», «apoio» e «motivador», são frequentemente utilizadas para descrever traços femininos têm uma maior probabilidade de serem dirigidas a posições dominadas pelo género feminino.¹²

¹¹ Davison, Burke 2000

¹² [HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/HBSWORKINGKNOWLEDGE/2016/12/14/HOW-TO-TAKE-GENDER-BIAS-OUT-OF-YOUR-JOB-ADS/#28729F3B1024](https://www.forbes.com/sites/HBSWORKINGKNOWLEDGE/2016/12/14/HOW-TO-TAKE-GENDER-BIAS-OUT-OF-YOUR-JOB-ADS/#28729F3B1024)

Adicionalmente, as mulheres sofrem de dois tipos de discriminação diferentes. Por um lado, uma discriminação/segregação horizontal, pelo facto de que as mulheres tendem a ser encontradas em grupos profissionais semelhantes e nos mesmos setores económicos. Assim sendo, para os posições e empregos associados ao sexo masculino, se o candidato for uma mulher, é provável que esta tenha uma classificação mais baixa do que um homem. O mesmo acontece para os homens no caso de se tratar de posições associadas ao sexo feminino. No entanto, os homens estão distribuídos num conjunto mais amplo de profissões e setores, diminuindo a probabilidade de tal ocorrer.

Por outro lado, as mulheres sofrem discriminação/segregação vertical, relacionada com o facto de que as mulheres são mais requisitadas para posições e profissões de nível mais baixo ou intermédio, sendo significativamente menos representadas em posições mais altas de liderança e gestão. Tudo isto, juntamente com a linguagem de género do anúncio de emprego, leva a um processo de autosseleção entre os candidatos e, adicionalmente, gera e dá continuidade à discriminação com base no género em todas as fases subsequentes do processo de recrutamento e seleção.¹³ Isto também acontece porque as mulheres são, frequentemente, excluídas de posições que requeiram mais responsabilidades do que outras.

Esta discriminação estrutural acontece porque, como dito anteriormente, competências de liderança de gestão são atribuídas aos homens de forma estereotipada. Isto gera preconceitos quanto ao género, especialmente quando uma mulher apresenta este tipo de capacidades ou traços pessoais, que não correspondem ao estereótipo da figura feminina, originando uma perceção negativa sobre ela. Posto isto, o tipo de posição e emprego oferecidos, assim como a fase de avaliação, têm uma maior probabilidade de ser influenciados por esta estereotipagem inconsciente. Adicionalmente, a literatura social e psicológica indica que os indivíduos percecionam os outros como fazendo parte do seu próprio grupo (grupo interior) ou como fazendo parte de outro grupo (grupo exterior), relativamente às identidades pessoais. Isto significa que os indivíduos têm uma maior probabilidade de se relacionarem com indivíduos que, aparentemente, fazem parte do grupo interior e uma menor probabilidade de se relacionarem com aqueles que fazem parte do grupo exterior, originando perceções desfavoráveis sobre os membros do grupo exterior. Isto acontece porque os indivíduos, normalmente, assumem que as características dos membros do grupo interior são mais positivas e favoráveis.

Posto isto, durante as avaliações para uma posição, a existência de um avaliador do mesmo sexo é um fator influenciador, uma vez que podem considerar os candidatos do mesmo sexo como membros do seu próprio grupo e, conseqüentemente, candidatos do sexo oposto como membros do grupo exterior, sujeitando-os a estereótipos. Este preconceito pertence ao «preconceito de semelhança entre indivíduos» por causa do qual tendemos a favorecer

¹³ European Communities, Brake Gender Stereotypes, Give Talent A Chance, 2008

indivíduos que sejam mais semelhantes a nós ou indivíduos de que gostemos.¹⁴ Um gestor de RH/avaliador masculino tem maior probabilidade de escolher um candidato masculino em vez de uma candidata feminina, enquanto que uma avaliadora feminina tem maior probabilidade de escolher uma mulher.¹⁵

A discriminação com base no género pode, então, ocorrer em cada etapa do processo de recrutamento e seleção. A utilização de linguagem de género influencia as etapas de criação e publicação de anúncios de emprego, ao passo que o tipo de emprego e a posição oferecida influenciam as fases de avaliação e seleção, também influenciadas pelo sexo do gestor de RH/avaliador. Para a finalidade do projeto, estamos a analisar o que acontece, e a forma como acontece, nos processos de recrutamento. No entanto, a discriminação com base no género é algo que também acontece assim que a posição é conseguida.

2.3 CONSEQUÊNCIAS DO PRECONCEITO QUANTO AO GÉNERO NAS PME

2.3.1 Como é que o preconceito quanto ao género afeta o processo de contratação?

Antes de falarmos sobre preconceito quanto ao género, precisamos de saber o que é o preconceito. De forma diferente da palavra «estereótipo», que indica uma ideia pré-concebida que atribui certas características gerais a todos os membros de uma classe, conjunto ou grupo de indivíduos, a palavra «preconceito» indica uma preferência pessoal em termos de simpatia ou antipatia, especialmente quando a tendência interfere com a capacidade de ser imparcial, objetivo e justa. Analisando o termo mais profundamente, os preconceitos são definidos como «cognitivos» uma vez que representam uma limitação no pensamento objetivo, causada pela tendência do cérebro humano a perceber e filtrar informação através de experiências e preferências pessoais.¹⁶ O processo de filtragem é chamado de «heurística» (também chamado de «atalhos mentais») e trata-se de um mecanismo de resposta que permite ao cérebro humano dar prioridade e processar os inúmeros estímulos que recebe a cada momento do dia. Normalmente, a heurística é considerada como algo positivo para os seres humanos, sendo algo que ajuda os humanos a resolver problemas e a aprender novos conceitos, tornando o nosso raciocínio e tomada de decisão mais rápidos e eficientes. No entanto, ainda que o mecanismo seja muito eficaz, as suas limitações podem originar erros e problemas.¹⁷

Dado que os preconceitos cognitivos são maioritariamente inconscientes, os indivíduos não estão conscientes deste processo de filtragem automático. Pode não ser totalmente possível eliminar a predisposição do cérebro para procurar atalhos, mas compreender que os preconceitos existem pode ser útil no processo de tomada de decisões para controlar a

¹⁴<https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/10/19/how-can-bias-during-interviews-affect-recruitment-in-your-organisation/#395f13601951>

¹⁵ DAVISON, BURKE (2000)

¹⁶ <https://searchenterpriseai.techtarget.com/definition/cognitive-bias>

¹⁷ <https://www.thoughtco.com/heuristics-psychology-4171769>

formação de preconceitos. Em relação a isto, é importante compreender que o conceito de «preconceito cognitivo» é um termo que engloba muitos tipos de preconceitos que influenciam os indivíduos de forma diferente, mas com uma característica comum: o facto de que levam a juízos e a decisões que se desviam da racionalidade e objetividade. Considerando o que foi dito até agora, os estereótipos também podem ser considerados como um tipo de preconceito.¹⁸

Sobre isto, existem duas macrocategorias de preconceitos: preconceitos relacionados com os outros e preconceitos relacionados com contextos.

Entre os preconceitos mais recorrentes, os principais são:

- *Preconceito de afinidade*: é a tendência para gostar de indivíduos semelhantes a nós;
- *Preconceito de confirmação*: tendência para procurar informação que confirme as nossas preceções;
- *Substituição da atribuição*: utilizar uma simples atitude para fazer um juízo complexo;
- *Homogeneidade do grupo exterior*: a percepção de que todos os indivíduos do grupo exterior são semelhantes;
- *Preconceito de aceitação social*: responder às questões de forma socialmente desejável em vez de dar a sua opinião real.

Assim, os preconceitos são algo que está presente na nossa vida diária, na maioria das vezes de uma forma inconsciente, influenciando as nossas decisões diárias e as nossas opiniões sobre indivíduos e coisas. Os preconceitos cognitivos têm, assim, uma maior probabilidade de afetar os processos de recrutamento durante a avaliação dos candidatos, uma vez que este é o momento no qual os RH têm de tomar decisões baseadas em opiniões que desenvolvem sobre o candidato. Em particular, os preconceitos que ocorrem no processo de recrutamento e seleção estão maioritariamente relacionados com o género.

Os preconceitos de género são preferências ou preconceitos direcionados a um género e não ao outro. Podem ser subtis ou óbvios e podem comportar maiores ou menores consequências. A fase principal na qual ocorre o preconceito quanto ao género é a fase da entrevista que, como vimos anteriormente, é a principal ferramenta utilizada pelas PME para recrutar e seleccionar indivíduos. Os preconceitos quanto género tendem a ser mais nocivos para as mulheres, sendo gerados não apenas por homens, mas também pelas próprias mulheres. Efetivamente, um estudo sobre esta questão, onde os inquiridos, mulheres e homens, responderam a questões diretas e indiretas, revelou que na Europa, quando questionados de forma direta, 10 % das mulheres e 36 % dos homens mostram preconceitos

¹⁸ <https://www.interaction-design.org/literature/topics/cognitive-biases>

contra mulheres e, quando questionados de forma indireta, este número aumentou para 28 % para mulheres e para 45 % para os homens.¹⁹

Os preconceitos quanto ao género que ocorrem mais comumente nas entrevistas são:

- Preconceito sobre responsabilidades ou planeamentos parentais: mesmo quando os homens também têm famílias, as mulheres têm de enfrentar considerações (negativas) sobre a sua capacidade de conseguir cumprir as tarefas relacionadas com o trabalho, caso sejam mães e possuam responsabilidades parentais. Algumas assunções comuns são que as mulheres podem engravidar e, portanto, podem precisar de usufruir da licença de maternidade, que terão de tomar conta dos filhos e poderão ter de prolongar a licença de maternidade ou precisar de sair mais cedo do trabalho. Embora hoje em dia os pais também poderem usufruir da licença de paternidade e de partilhar as responsabilidades parentais com as mulheres, os homens raramente encontram este tipo de problemas durante as entrevistas de emprego.
- Preconceitos sobre a assertividade e capacidades de liderança: é um preconceito comum pensar que os homens são líderes naturais e que as mulheres não por serem consideradas muito envergonhadas e pouco assertivas. Esta assunção impede que as mulheres sejam consideradas para posições de liderança e gestão, fazendo com que estejam pouco representadas nos níveis executivos. Obviamente, neste caso, as capacidades e competências de liderança diferem de pessoa para pessoa, independentemente do seu género. Adicionalmente, este tipo de competências podem ser competências pessoais naturais, ou podem ser adquiridas ao longo do percurso académico ou profissional.
- Preconceitos sobre controlo emocional: as mulheres também são vítimas de assunções sobre a sua capacidade de gerir emoções no local de trabalho. Existe a perceção de que os homens assertivos são bons líderes, mas que as mulheres assertivas são «autoritárias» ou «más». Adicionalmente, alguns homens não conseguem seguir direções e ordens de líderes mulheres que ocupem cargos executivos. Isto não está certo, uma vez que todos os indivíduos têm um nível de inteligência emocional diferente, independentemente do seu género.
- Preconceitos sobre a adequação à posição: alguns indivíduos consideram que existem certas posições mais adequadas só para homens ou só para mulheres. As mulheres têm uma maior probabilidade de encontrar este estigma numa grande variedade de profissões, em particular nas profissões historicamente dominadas por homens. Este preconceito não considera a capacidade de executar uma tarefa como sendo uma capacidade pessoal, como fazendo parte das capacidades, da formação e da experiência profissional do indivíduo, mas como sendo algo relacionado com o género. As mulheres são, assim, testadas num limiar mais elevado e é-lhes solicitado que apresentem mais provas que aos homens para que sejam consideradas qualificadas:

¹⁹ Hoffmann, A. & Musch, J. (2018). Prejudice Against Women Leaders: Insights From An Indirect Questioning Approach, Sex Roles

vivem um maior escrutínio em relação às suas conquistas. Os juízos de competências e de preferências estão negativamente correlacionados com as mulheres.²⁰

O preconceito quanto ao género afeta as mulheres de várias formas. Pode criar um ciclo vicioso, no qual o desempenho pode ser prejudicado quando um indivíduo receia confirmar um estereótipo negativo sobre a sua identidade de grupo, quando essa identidade é notória. Este desempenho negativo reforça o estereótipo de género e assim por diante. A consciência do estigma de género pode também despoletar sentimentos de ansiedade e ativar mecanismos de resposta, como o auto-silenciamento, desinteresse, isolamento, e pode impedir que as mulheres se candidatem a alguns tipos de emprego ou posições.

2.3.2 Benefícios da abordagem aos preconceitos quanto ao género nas empresas

O preconceito quanto género é uma questão importante para a União Europeia. Ainda que já tenha sido desenvolvido muito trabalho nas últimas décadas, as mulheres continuam a encontrar barreiras nos processos de recrutamento. No entanto, muitas pesquisas provam que a diversidade de género traz benefícios de várias formas. Por exemplo, numa organização que tenha uma força de trabalho diversificada, especialmente organizações com diversidade de género nas equipas executivas, não só é mais provável que o seu desempenho seja superior às organizações com menor diversidade, mas também é mais provável que atraia indivíduos talentosos.²¹

Existem muitos benefícios em adotar uma atitude a favor da diversidade de género em termos profissionais. Os benefícios não se limitam apenas à empresa, mas também recairão sobre a equipa e o mercado. Em 2006, surgiu o termo «womenomics» («economia das mulheres») para definir a teoria económica segundo a qual o trabalho das mulheres é hoje o motor mais importante para o desenvolvimento do mundo. A primeira descoberta interessante é a forte ligação entre o trabalho feminino e o crescimento económico. Estima-se que o impulso mais importante para o crescimento num futuro próximo virá do trabalho das mulheres. A nova fórmula de crescimento económico é «mulher, trabalho, economia, fertilidade». A teoria de *womenomics* é, de facto, a primeira que associa os problemas da chamada igualdade de oportunidades aos indicadores de crescimento económico de um país. A ideia básica é que sem uma maior contribuição para a produção por parte das mulheres, a economia mundial não irá crescer o suficiente. Em países onde esta participação é elevada, os problemas demográficos são, também, menores.²²

²⁰ <https://recruiterbox.com/blog/common-gender-biases-that-occur-in-job-interviews>

²¹

[HTTPS://WWW.MCKINSEY.COM/~MEDIA/MCKINSEY/BUSINESS%20FUNCTIONS/ORGANIZATION/OUR%20INSIGHTS/DELIVERING%20THROUGH%20DIVERSITY/DELIVERING-THROUGH-DIVERSITY_FULL-REPORT.ASHX](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity-full-report.ashx)

²² <http://womenomics.it/>

De acordo com outros estudos, a diversidade de género no local de trabalho aumenta as perceções positivas em três áreas relacionadas com o trabalho: A autopromoção, igualdade salarial e de oportunidades de carreira. É provável que tanto homens como mulheres sintam que se conseguem autopromover e comunicar as suas ambições no local de trabalho, independentemente do género.²³ Isto não só fará com que os colaboradores sintam que conseguem progredir, como também irá aumentar a sua motivação e satisfação com as respetivas carreiras, promovendo atitudes e comportamentos positivos no local de trabalho. A diversidade de género no local de trabalho também aumenta o compromisso e o desempenho, ou seja, equipas de trabalho inclusivas traduzem-se em maiores níveis de satisfação, o que, por sua vez, aumenta o compromisso dos colaboradores, resultando no aumento do desempenho de todos. Adicionalmente, as mulheres influenciam atualmente mais de 85 % das decisões do setor do retalho. Assim, é quase imperativo alinhar a representação direta com a força de trabalho, de forma a rentabilizar este aspeto. Uma das razões é que a diversidade conjuga várias perspetivas, produz uma análise mais holística dos problemas enfrentados pelas empresas e estimula a realização de um esforço maior, levando à realização de um melhor processo de tomada de decisões.

Entre os vários benefícios, um dos principais é a redução da rotatividade. Efetivamente, a rotatividade dos colaboradores é um dos principais e mais dispendiosos desafios que as empresas enfrentam diariamente. Os locais de trabalho inclusivos apresentam taxas de rotatividade 22 % mais baixas devido ao aumento da motivação, de oportunidades e da igualdade, oferecendo benefícios a longo prazo à empresa e ao pessoal. Isto reduz os custos ao limitar os custos de publicidade, o tempo gasto em entrevistas e em tarefas administrativas, no pagamento por cessação de funções, em custos de integração do novo colaborador, entre outros. Outro benefício é a melhoria da reputação da empresa. A forma como a empresa é representada junto do seu público, dos seus colaboradores, investidores e da sua futura reserva de talentos é um dos principais determinantes do seu sucesso geral.²⁴ Os ganhos ao nível da produtividade e do crescimento que advém da adição de mulheres à força de trabalho são grandes. Estima-se que terminar com a disparidade de género pode aumentar o PIB, numa média de 35 %, principalmente, devido à influência da diversidade de género. Adicionalmente, também comporta benefícios para os homens uma vez que, dada a maior produtividade da empresa, os salários dos homens aumentarão em resultado da maior inclusão de mulheres na força de trabalho.²⁵

A gestão da diversidade ajuda no recrutamento de talentos e a disponibilidade de maiores talentos traduz-se num maior desempenho financeiro para a empresa. Adicionalmente, a diversidade na liderança pode ajudar uma empresa a garantir o acesso a mais fontes de talentos, a obter vantagens competitivas quanto ao recrutamento e a melhorar sua relevância global. Efetivamente, a gestão da diversidade é um meio importante de lidar com a escassez de talentos, uma vez que, quando não existem barreiras para as mulheres no processo de recrutamento, a empresa possui um leque mais vasto de indivíduos a partir dos quais pode

²³ [HTTPS://WWW.HAYS.BE/EN/CAREER-ACADEMY/DIVERSITY/5-BENEFITS-OF-IMPLEMENTING-A-GENDER-DIVERSITY-POLICY-IN-THE-WORKPLACE-1978766](https://www.hays.be/en/career-academy/diversity/5-benefits-of-implementing-a-gender-diversity-policy-in-the-workplace-1978766)

²⁴ <https://www.advocate-group.co.uk/5-real-benefits-of-gender-diversity-in-the-workplace/>

²⁵ <https://www.weforum.org/agenda/2018/12/economic-gains-from-gender-inclusion-even-greater-than-you-thought/>

escolher, aumentando a probabilidade de ter um indivíduo talentoso entre os candidatos. A diversidade de género também comporta uma maior orientação para o cliente. Ao se comprometerem com a diversidade, as empresas alinham mais estreitamente a sua própria organização a um conjunto de clientes cada vez mais heterogéneo e diferenciado. Isto gera outros benefícios como, por exemplo, o facto de que os líderes de empresas com uma boa perceção dos seus clientes são capazes de responder mais rapidamente e de forma mais criativa aos desenvolvimentos do mercado do que outras empresas.

Por fim, os gestores que trabalham com questões difíceis, frequentemente, criam equipas diversificadas de pensadores para se desafiarem mutuamente e melhorarem a qualidade das suas respostas. Isto porque a diversidade de opiniões informadas permite a exploração de alternativas de forma mais eficiente e a ampliação do conjunto de soluções que, ao mesmo tempo, serão encontradas mais rapidamente e adotadas com maior confiança. A presença de mulheres em equipas de liderança oferece diferentes experiências e perspetivas e, conseqüentemente, melhora as ferramentas de resolução de problemas, amplia pontos de vista e melhora soluções. Adicionalmente, um estudo publicado na *Innovation: Management, Policy & Practice* indica que as empresas que promovem a diversidade de género dentro da própria empresa trazem inovações mais radicais para o mercado. Outro estudo refere que o aumento da diversidade cultural é uma vantagem para a inovação. Tudo isto melhora a imagem da empresa.²⁶ Por último, mas não menos importante, a criação de um local de trabalho mais diversificado ajudará a controlar os preconceitos dos membros da equipa e a fazê-los questionar as suas assunções, criando um ciclo virtuoso.



²⁶ V. Hunt, D. Layton, S. Prince, *Diversity Matters*, 2015

3. UTILIZAÇÃO EFICAZ DAS FERRAMENTAS DO GENEUS NAS PME

Ao procurar um candidato para preencher uma vaga, as entidades empregadoras precisam ter certeza de que serão capazes de selecionar o melhor candidato, alguém que tenha as qualificações e competências necessárias para o desempenho das funções em questão e que se adequará à organização. Para encontrar o melhor candidato disponível, é fundamental que o juízo dos recrutadores não seja alterado por preconceitos inconscientes de qualquer tipo (veja alguns exemplos no ponto 2.3 deste documento).

O primeiro passo para encontrar o candidato que possui todas as qualidades pretendidas é identificar claramente que qualidades são essas: que tipo de qualificações e conhecimentos são necessários? E que competências transversais e específicas? Se o houver, que nível de responsabilidade está implicado na posição? Estas perguntas podem ser eficazmente respondidas através de uma *análise à posição*. Para conhecer mais detalhes sobre a análise à posição e ver modelo de análise à posição, consulte o ponto 1.2 do presente documento IO2 — *Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao gênero*.

3.1 COMO UTILIZAR EFICAZMENTE AS FERRAMENTAS DO GENEUS

Depois de identificadas todas as competências específicas e transversais a procurar nos candidatos a uma posição específica, as ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao gênero do GeNeus podem ser efetivamente utilizados, para identificar, reconhecer e avaliar as competências dos candidatos sem a influência de preconceitos.

3.1.1 Modelo de análise à posição

A análise à posição é o primeiro passo fundamental num processo de seleção de pessoal neutro, eficaz e justo quanto ao gênero. O modelo de análise à posição do GeNeus é um valioso instrumento de pré-seleção, concebido para incentivar à reflexão sobre a vaga precisa a ser preenchida, a sua posição na empresa, bem como o nível de responsabilidade e as características necessárias a procurar nos candidatos. A realização de uma análise à posição é fundamental não apenas para a correta realização do processo de recrutamento, mas também como um exercício importante para a saúde da empresa.

Recomenda-se que a análise à posição seja realizada por mais do que um indivíduo, incluindo gestores/consultores de recursos humanos, se os houver, o diretor e coordenador do departamento onde existe a vaga específica ou alguém com uma posição de gestão, responsável pela vaga disponível.

3.1.2 Questionário sobre as competências gerais para a posição

O questionário sobre as competências gerais para a posição é composto por 20 questões que visam avaliar principalmente três competências transversais — **iniciativa/proatividade, organização e competências sociais** — as quais são competências fundamentais para a posição, incluindo em todos os vários níveis de responsabilidade hierárquica.

Como administrar o questionário

Para realizar o teste, os candidatos devem encontrar-se num contexto confortável que permita a concentração, para que possam refletir nas afirmações e sentirem-se à vontade para responder honestamente. Em alternativa, o questionário pode ser administrado online por meio de um formulário Google como este: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxc8Xc3QyrgeFo_LAthPfyL4U5g6esqJy7iR4C_I9sEi4OwZA/viewform. Ao candidato é apresentada uma escala de concordância de cinco pontos (de 1 a 5) em relação às afirmações apresentadas. Nota: os valores da escala podem ter de ser citados ao contrário, mas apenas nos casos indicados no ponto 1.2 (para uma explicação mais detalhada sobre os critérios estatísticos, consulte os apêndices do IO2 — *Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*).

Como interpretar e avaliar as respostas

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 (*Apêndice 3.1 a 3.5 do documento Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género, Tabela IV da secção «Informação estatística»*). 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 indicam resultados mais positivos e indicam que o nível de competências profissionais do candidato é adequado à posição.

Esta versão final do questionário passou por um processo de padronização, 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. Além disso, as diferenças contextuais, culturais e até linguísticas entre estes países destacaram diferentes resultados

estatísticos para várias questões específicas, indicando que as diferenças entre os gêneros surgem em diferentes partes do teste e em diferentes países. Assim, embora os candidatos em todos os países devam responder a todas as 20 questões, os recrutadores devem apenas avaliar as questões indicadas no ponto 1.3 deste documento ou no IO2 de modo a garantir a neutralidade de gênero da ferramenta.

3.1.3 Exercícios de análise — Resolução de problemas

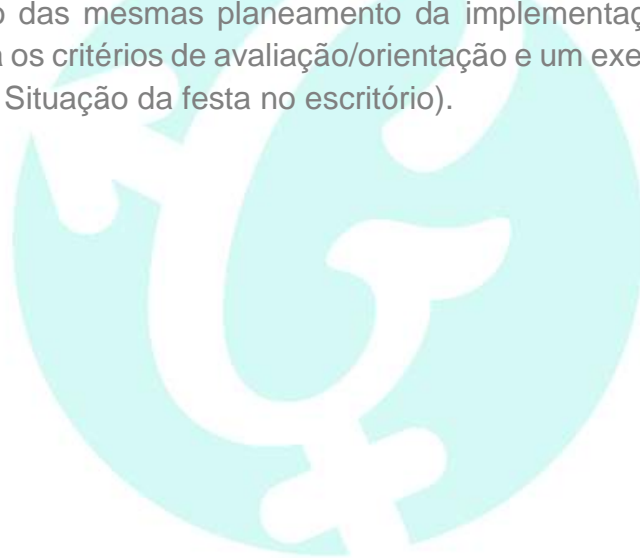
Os exercícios de análise visam identificar, reconhecer e avaliar várias competências transversais relacionadas com a resolução de problemas, como a capacidade de identificar um problema, competências interpessoais, pensamento lateral e a capacidade de aprender com a experiência. Foram desenvolvidos três exercícios, que apresentam três situações de stress diferentes: exercício 1 — Festa no escritório, exercício 2 — Situação na loja, exercício 3 — Situação no escritório. Estes três exercícios são independentes uns dos outros podendo, portanto, ser utilizados em conjunto ou separadamente (consulte o ponto 1.2.3 deste documento para ler o teste e os exercícios e, também, as questões).

Como administrar o questionário

Tal como no questionário, se um recrutador estiver disposto a testar as competências de um candidato na área da resolução de problemas, deve permitir que os participantes respondam aos exercícios num ambiente confortável e descontraído, o que lhes permitirá dar respostas honestas e ponderadas, que mostrarão, efetivamente, a sua personalidade.

Como interpretar e avaliar as respostas

Para interpretar e avaliar as respostas dadas pelos candidatos aos exercícios de resolução de problemas, a parceria do GeNeus desenvolveu um conjunto de critérios de avaliação/orientação para classificação com base no nível de capacidades (de inexistente a nível alto) em todas as áreas abordadas nos exercícios: identificação do problema, recolha de dados, geração de ideias e avaliação das mesmas planeamento da implementação e avaliação da solução. A seguir, encontrará os critérios de avaliação/orientação e um exemplo de avaliação (com base no exercício 1 — Situação da festa no escritório).



Avaliação/orientação para classificação:

	1. Identificação do problema;	2. Recolha de informação;	3. Geração de ideias e avaliação das mesmas;	4. Planeamento da implementação;	5. Avaliação da solução;
1. INEXISTENTE	Não identifica o problema.	Não procura recolher mais informações ou as informações não são pertinentes.	Sem ideias ou não adequadas	Não apresenta uma resposta ou apresenta algo diferente do que foi apresentado anteriormente ou apresenta algo ilógico, considerando todo o contexto.	Sem ideias claras ou apresenta as ideias de forma muito confusa.
2. BAIXO NÍVEL	Enfatiza questões irrelevantes, identifica o problema, mas como sendo um detalhe, não como sendo a questão central.	Recolhe um conjunto incompleto de informações, incluindo questões irrelevantes e/ou não especifica as fontes.	Apresenta apenas uma alternativa sem pontos a favor ou contra.	a) Não seleciona a alternativa que parece mais óbvia/simples, considerando os pontos a favor ou contra apresentados e/ou b) não explica as atividades a executar.	Enfatiza questões irrelevantes, identifica o problema, mas como sendo um detalhe, não como sendo a questão central.
3. INTERMÉDIO	Identifica o problema, mas inclui outros detalhes irrelevantes.	Recolhe um conjunto incompleto de informações, e/ou não especifica as fontes.	Uma ideia com pontos a favor e contra (ou duas ideias sem pontos a favor ou contra).	a) Seleciona a alternativa mais adequada entre as alternativas apresentadas, considerando os pontos a favor e contra identificados na questão anterior; b) explica brevemente as atividades a executar, sem muitos detalhes.	Apresenta uma ideia básica, por vezes a inicial (sem flexibilidade). Identifica parcialmente as lições reter, de um modo geral.
4. ALTO NÍVEL	Identifica claramente o problema.	Recolhe informações relevantes suficientes, indicando, também, as fontes.	Duas ideias com prós e contras.	a) Seleciona a alternativa mais adequada entre as alternativas apresentadas, considerando os pontos a favor e contra identificados na questão anterior; b) explica detalhadamente as atividades a realizar para satisfazer a opção selecionada e apresenta alternativas de situações que podem não ser tão boas quanto as melhores previsões.	Assume a perspetiva do cliente, não necessariamente a perspetiva da empresa. Identifica as lições mais importantes.

Para ver um exemplo da avaliação das respostas dos exercícios de resolução de problemas, consulte o Anexo 2.



3.1.4 Modelo de entrevista de emprego

As entrevistas são a ferramenta de seleção mais comumente utilizada nas PME. Os recrutadores e gestores preferem esta ferramenta porque acreditam poder obter uma impressão geral dos candidatos e avaliar melhor elementos como a adequação do indivíduo à posição e/ou à organização. No entanto, e pelas mesmas razões, as entrevistas também são o tipo de ferramenta de seleção que pode dar mais azo a preconceitos e discriminação com base no género, já que mesmo o recrutador mais bem-intencionado fica exposto a preconceitos cognitivos (com ou sem base no género). O modelo de entrevista pode, assim, servir como um guia para que os recrutadores evitem perder o foco nos pontos relevantes da entrevista e avaliem elementos específicos das respostas dos candidatos.

Como utilizar o modelo

O modelo de entrevista de emprego pode ser utilizado no contexto de uma entrevista semiestruturada. Para uma entrevista bem-sucedida, é importante que o candidato se sinta à vontade e que possa reduzir o nível de stress que, inevitavelmente, influencia o contexto de uma entrevista de emprego, de forma a que os candidatos mostrem a sua verdadeira personalidade, competências, forças e fraquezas.

Como avaliar uma entrevista realizada seguindo o modelo

Durante uma entrevista, é aconselhável que o recrutador tome notas e identifique por alto certos níveis de competências ao longo da entrevista. Isto contribuirá para que os entrevistadores não sejam influenciados por preconceitos durante a avaliação e para que se lembrem de tudo o que foi dito.

A seguir, é apresentada uma versão mais detalhada do modelo de entrevista, incluindo diretrizes e sugestões sobre assuntos e estratégias de conversação a aplicar durante a entrevista e sobre que competências específicas devem ser procuradas e como podem ser avaliadas.

3.1.5 Modelo da lista de verificação para avaliação do candidato

O modelo da lista de verificação para avaliação do candidato foi concebido para ajudar os recrutadores a recolher avaliações realizadas em diferentes fases do processo de seleção e utilizando diferentes métodos. O modelo é útil para resumir vários tipos de avaliações às qualificações e competências específicas. Idealmente, a lista de verificação da avaliação teria de ser preenchida por um terceiro, alguém — um gestor de RH, um gestor, o supervisor da posição — que não tenha participado ativamente no processo de seleção e que seja capaz de recolher os resultados das várias avaliações e conceber uma imagem geral do perfil e valor de um candidato, livre de qualquer preconceito. Pode encontrar o modelo da lista de verificação da avaliação no ponto 1.2.5 deste documento ou no IO2 — Ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género.

3.2 COMO APLICAR EFICAZMENTE AS FERRAMENTAS DO GeNEUS PARA ENCONTRAR CATEGORIAS E COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

Perfis de pessoal diferentes requerem competências específicas diferentes. Com base no nível de responsabilidade existente no processo interno de tomada de decisões de uma empresa/organização, é possível distinguir, de um modo geral, os tipos de PME e de funções específicas: perfis de alta responsabilidade, perfis de média responsabilidade, perfis de baixa responsabilidade. Níveis de responsabilidades diferentes requerem conjuntos de capacidades e competências transversais diferentes, sendo que as ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género do GeNeus podem ser um instrumento valioso para detetar, identificar e avaliar efetivamente essas capacidades. Ao procurar candidatos para qualquer um dos níveis de responsabilidade, recomenda-se que os empregadores realizem uma análise completa e crítica à posição, utilizando o modelo de análise à posição do GeNeus antes de iniciar o processo de seleção. Para informações sobre como realizar a análise à posição, consulte o ponto 3.1.1 deste documento.

3.2.1 Perfis de alta responsabilidade

O pessoal com funções de alta responsabilidade constitui a maioria do pessoal responsável pela tomada de decisões de uma empresa ou organização e inclui o pessoal da gestão: CEO, diretores, presidentes, chefes de departamentos/unidades, dependendo da estrutura hierárquica interna e do tamanho da PME. Ao procurar preencher uma posição de gestão, é fundamental que o recrutador encontre o candidato perfeito, uma vez que este tipo de posições envolve dinâmicas delicadas e exigem competências e capacidades muito específicas, que devem ser claramente identificadas antes de iniciar o processo de recrutamento. A identificação destas competências e capacidades pode ser feita através de uma análise à posição e de uma consulta interna. Isto pode incluir capacidades de planeamento, comunicação, tomada de decisões, delegação e de resolução de problemas. As ferramentas do GeNeus podem ser utilizadas eficazmente para detetar e avaliar tais competências.

Questionário sobre as competências gerais para a posição

O questionário sobre as competências gerais para a posição visa permitir que os recrutadores detetem e avaliem três tipos principais de competências: iniciativa/proatividade, competências organizacionais e competências sociais. Estas competências encontram-se entre as dez principais competências consideradas necessárias a trabalhadores no Fórum Económico Mundial (Gray, 2016) e na proposta de quadro de referência europeu sobre competências para a aprendizagem ao longo da vida (Conselho da União Europeia, 2018).

Ao procurar candidatos para perfis de alta responsabilidade, é importante que os recrutadores selecionem candidatos que obtenham pontuações «*muito acima da média*» — conforme indicado na avaliação/diretrizes da avaliação encontradas no ponto 3.1.1 deste documento ou no IO2.

Exercícios de análise

Os exercícios de análise foram concebidos para medir as competências de resolução de problemas de um candidato, incluindo o pensamento lateral, o trabalho sob pressão e as competências interpessoais. Em particular, os exercícios 1 e 3 destacam as competências organizacionais e a tomada de decisões sob pressão e o exercício 2 permite que os recrutadores avaliem especificamente as competências interpessoais e o pensamento lateral. Ao procurar candidatos para um perfil de alta responsabilidade no seio de empresa, os recrutadores podem optar por se concentrar principalmente nos exercícios 1 e 3, que enfatizam as competências fundamentais para as posições de liderança. Para adicionar um nível de observação adicional e um grau de dificuldade acrescida à tarefa, o recrutador e/ou a pessoa responsável pelo processo de seleção podem optar por atribuir um tempo limite para a realização exercício.

Para verificar se o candidato está apto a ocupar uma posição de gestão, os recrutadores devem procurar candidatos que obtenham pontuações de «*nível alto*» nos exercícios de resolução de problemas, uma vez que as competências de resolução de problemas e relacionadas (como as competências de organização, de tomada de iniciativa e sociais) são fundamentais para desempenhar funções de responsabilidade com sucesso.

Modelo da entrevista de emprego

O modelo da entrevista de emprego é a ferramenta que dá mais espaço de manobra aos recrutadores, uma vez que estes o podem conjugar com uma análise diligente à posição e utilizá-la para investigar competências, atitudes, experiências, específicas, etc. Efetivamente, um recrutador pode utilizar o modelo da entrevista de emprego ao incluir as questões necessárias para os perfis específicos que procuram. No caso das posições de gestão, os recrutadores podem querer perguntar aos candidatos sobre as suas capacidades e competências de gestão, conhecimento específico e/ou conhecimento especializado e, também, avaliar o seu desempenho ao longo da entrevista, garantindo, assim, que não se esquecem de detalhes relevantes e que estes não são ofuscados por impressões gerais consequentes de preconceitos (positivos ou negativos), que podem levar a más escolhas de contratação e/ou a comportamentos discriminatórios.

3.2.2 Perfis de média responsabilidade

O pessoal que ocupa funções de média responsabilidade representa uma parte importante dos colaboradores de uma PME, principalmente porque no contexto de muitas PME, a equipa de gestão é limitada. Os perfis de responsabilidade média podem incluir posições muito diferentes, especialmente, devido à diversidade de tipos de PME (consulte o ponto 2 deste documento). As posições de responsabilidade média podem incluir:

- Recursos humanos
- Gestor de projetos/produto

- Financeiro/contabilista
- Consultor/analista
- Chefe de vendas
- Gestor de marketing
- Especialista de TIC/gestor de redes sociais

O que estas funções — e muitas outras funções análogas que não foram enumeradas — têm em comum é o seu papel na dinâmica da tomada de decisões de uma empresa: estas funções, geralmente, incluem muitas responsabilidades e contribuem ativamente para o funcionamento e bem-estar da empresa, tendo, no entanto, pouco peso nos processos de tomada de decisões internos e externos.

Questionário sobre as competências gerais para a posição

O questionário sobre as competências gerais para a posição visa permitir que os recrutadores detetem e avaliem três tipos principais de competências: iniciativa/proatividade, competências organizacionais e competências sociais. Estas competências encontram-se entre as dez principais competências consideradas necessárias a trabalhadores no Fórum Económico Mundial (Gray, 2016) e na proposta de quadro de referência europeu sobre competências para a aprendizagem ao longo da vida (Conselho da União Europeia, 2018).

Embora não estejam envolvidos na tomada de decisões da empresa, os perfis de responsabilidade média ainda englobam um nível considerável de gestão de responsabilidades, delegação e gestão de tempo. Estas competências dependem — entre outros elementos — de um nível elevado de tomada de iniciativa, de capacidades organizacionais e de competências sociais, o qual pode ser eficazmente avaliado através do questionário. Assim, sugere-se que os recrutadores tomem em consideração os candidatos que obtiverem pontuações «*acima da média*» ou «*muito acima da média*» (de acordo com os critérios de avaliação apresentados no ponto 3.1.2 deste documento).

Exercícios de análise

Os exercícios de análise podem ser um meio eficaz para avaliar as competências de resolução de problemas dos candidatos, as quais são fundamentais em posições de qualquer nível. Efetivamente, mesmo em posições de nível médio, os colaboradores são confrontados com responsabilidades significativas no seu trabalho diário e com uma pressão de tempo considerável, sendo a capacidade de superar obstáculos e resolver problemas de forma criativa extremamente importante para ter um certo grau de autonomia em relação aos gestores e superiores diretos e para realizar efetivamente o seu trabalho. Neste sentido, também no caso de posições de responsabilidade de nível médio, é recomendável preferir candidatos que obtenham pontuações de «nível intermédio» a «nível alto», especialmente

nos exercícios 1 e 2, que apresentam cenários mais consistentes com posições de responsabilidade de nível médio.

Modelo da entrevista de emprego

Como visto anteriormente, o modelo da entrevista de emprego — uma forma estruturada de orientar a realização de entrevistas semiestruturadas — é a ferramenta do GeNeus que oferece mais liberdade para decidir o que se pretende procurar num candidato e que competências avaliar. Durante entrevistas de emprego para uma posição de responsabilidade de nível médio, é aconselhável perguntar sobre a experiência dos candidatos e sobre os seus conhecimentos e qualificações específicos relacionados com a posição, mas também sobre a sua motivação e perspetivas de crescimento dentro da empresa, atitudes de trabalho em equipa e perspetivas de aprendizagem.

3.2.3 Perfis de baixa responsabilidade

Os perfis de baixa responsabilidade são aqueles que exigem menos qualificações e conhecimento especializado e que, geralmente, pretendem incluir uma perspetiva de crescimento dentro da empresa/organização (especialmente no caso de posições de nível iniciante e estágios/aprendizagens). Estas posições implicam um nível mínimo de responsabilidade no trabalho e geralmente nenhuma participação na tomada de decisões interna. Estas posições podem incluir (entre outras):

- Pessoal administrativo de baixo nível
- Apoio ao cliente
- Aprendiz/estagiário

Questionário sobre as competências gerais para a posição

O questionário sobre as competências gerais para a posição pode ser uma ferramenta muito útil na procura de perfis de baixa responsabilidade. Efetivamente, como são necessários baixos níveis de qualificações e de conhecimento especializado, é interessante que os recrutadores procurem avaliar as competências transversais dos candidatos, como as referidas no questionário (*por exemplo*, competências de iniciativa/proatividade, organizacionais e sociais). Embora, idealmente, todos os candidatos pré-selecionados devam obter pontuações elevadas no teste, no caso de posições de baixo nível de responsabilidade, os recrutadores podem considerar candidatos de pontuação «*na média*» e «*muito acima da média*» (de acordo com os critérios de avaliação apresentados no ponto 3.1.2 deste documento).

Exercícios de análise

No caso de posições de baixa responsabilidade, os exercícios de análise podem ser úteis para avaliar as competências transversais dos candidatos — capacidades de resolução de problemas, capacidades interpessoais e pensamento lateral — mas os recrutadores podem considerá-los como sendo demasiado elevados para posições de baixa responsabilidade, uma vez que imaginam que os colaboradores que ocupam este tipo de posições provavelmente precisarão de resolver este tipo de situações.

Modelo da entrevista de emprego

As entrevistas de emprego são uma ferramenta valiosa para avaliar a motivação do candidato, a atitude em relação ao trabalho de equipa, a vontade e a capacidade de aprender e a experiência académica e/ou profissional anterior. É recomendável tomar notas e escrever no momento da entrevista pequenas avaliações para cada aspeto procurado no perfil do candidato no modelo da entrevista de emprego adaptado anteriormente, para evitar ter de depender da memória e, portanto, estar exposto a níveis superiores de preconceitos, dado que é fácil esquecer os detalhes e focar-se em impressões e sentimentos.



4. RECOMENDAÇÕES

4.1 ELIMINAR OU REDUZIR PRECONCEITOS

Antes de aprofundar e de se concentrar em todas as etapas da contratação, existem algumas recomendações gerais que devem ser consideradas para eliminar ou reduzir os preconceitos de género no local de trabalho. Primeiro, é altamente recomendável oferecer formação aos RH e aos gestores que levam a cabo os processos de contratação. Os colaboradores que recrutam, selecionam, avaliam e supervisionam devem receber formação especializada para eliminar estereótipos e preconceitos quanto ao género e aplicar a igualdade de género de forma prática. A formação de colaboradores sobre as políticas da empresa e do país quanto à igualdade de género pode ser uma ferramenta importante para garantir que todos sabem o que isto significa. A formação, seja ela dada por colaboradores internos, profissionais de RH ou formadores externos, deve orientar os participantes, focando-se em quatro pontos principais:

- Legislação sobre a igualdade de género e o que isso significa em termos práticos;
- Os papéis e responsabilidades da equipa na elaboração do plano de trabalho;
- As relações com colegas de trabalho e como lidar com assédio e *bullying*;
- Criação de oportunidades para que todos os colaboradores expressem as suas opiniões sobre o assunto, bem como as suas necessidades e preocupações;

A formação sobre diversidade no local de trabalho tem como objetivo abordar todas as características únicas dos colaboradores — cor, etnia, língua, nacionalidade, orientação sexual, religião, género, posição socioeconómica, idade, capacidade física e mental, etc. — e a forma como todos deveriam trabalhar em conjunto. Isto está além do ser «politicamente correto» e vai no sentido de aprender a abraçar as diferenças entre os colaboradores, incluindo também as contribuições e perspetivas valiosas que todos os colaboradores oferecem à empresa. De qualquer forma, uma formação sobre diversidade de sucesso deve estabelecer uma cultura empresarial inclusiva e não divisora: deve respeitar as diferentes abordagens resultantes da diversificação de colaboradores, deve oferecer mais do que uma simples lista do que deve e do que não deve ser feito e deve construir uma verdadeira compreensão entre os colaboradores. Finalmente, numa formação sobre diversidade não deve ser apenas solicitado que as diferenças sejam toleradas.²⁷

Outro tipo de formação é a formação sobre preconceitos inconscientes. Estes tipos de formação baseiam-se na ideia de que, se os indivíduos aprenderem de que forma os estereótipos levam à criação de preconceitos quanto ao género, os indivíduos bem-intencionados que não querem ser tendenciosos estarão mais atentos às suas próprias decisões e serão menos afetados pela criação de estereótipos. Existem provas de que estas formações podem reduzir a criação de preconceitos, pelo menos a curto prazo. No entanto,

²⁷ [HTTPS://WWW.EDGEPOINTLEARNING.COM/BLOG/TYPES-OF-DIVERSITY-TRAINING/](https://www.edgepointlearning.com/blog/types-of-diversity-training/)

mesmo quando realizadas corretamente, pesquisas recentes dizem que, por vezes, este tipo de formações pode ser visto como ameaçador para membros de grupos dominantes, como homens caucasianos, aumentando os preconceitos e tornando-os defensivos. Os investigadores afirmam que, para evitar atitudes defensivas, as formações sobre preconceitos inconscientes deve ser mais longa do que outros tipos de formações e que deve destacar o facto de que homens e mulheres estão propensos à criação de preconceitos, como mostram os resultados das investigações de campo. Essencialmente, a atenção deve estar focada na ação individual e não na prevalência de preconceitos em alguns grupos.²⁸

Estes dois tipos de formação são úteis para criar um ambiente livre de preconceitos, ou com preconceito reduzidos, mas, obviamente, também são importantes no processo de contratação. Neste último caso, a formação pode ser o primeiro passo para um processo de seleção e avaliação não tendencioso.

4.2 ELIMINAR PRECONCEITOS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Um processo de seleção válido significa menos preconceitos na contratação. Adicionalmente, a forma como é obtida a informação pode ser tão importante quanto a própria informação. Por outras palavras, é necessário utilizar métodos de seleção válidos e confiáveis, que avaliem as qualificações, competências e capacidades do candidato, de modo a permitir selecionar o candidato que melhor se adequa à posição, independentemente do seu sexo. Não existe um método a seguir, mas existem algumas sugestões e conselhos que, se considerados em todas as etapas do processo de contratação, podem ajudar os RH, o gestor e o recrutador a eliminar preconceitos nos processos de seleção.

Como referido anteriormente, o primeiro passo é escolher um gestor de RH que tenha realizado formações sobre diversidade ou, alternativamente, formar o RH em diversidade de género. Esta escolha depende se o gestor de RH escolhido pertencer à empresa ou for subcontratado.

Uma vez escolhido o gestor de RH, o foco deve estar na criação do anúncio de emprego. Durante a criação do anúncio, os requisitos específicos da posição devem ser considerados cuidadosamente, para que todos os candidatos possíveis possam compreender claramente as capacidades e deveres solicitados. Quanto mais clara for a descrição da posição, mais facilmente será identificar as informações específicas necessárias do candidato. Isto ajuda a evitar procurar informações desnecessárias e potencialmente discriminatórias ao desenvolver os critérios de seleção e as questões da entrevista. Nesta fase também é muito importante não utilizar linguagem discriminatória nem de género. Isto pode ser feito ao evitar referências a características pessoais como idade, raça e sexo, a menos que se tratem de requisitos para a função. Para garantir que no anúncio de emprego não é utilizada linguagem

²⁸ <https://journals.sagepub.com/eprint/3uwvjh8bkmr3na75hj36/full>

de género, existe um site útil, <http://gender-decoder.katmatfield.com/>²⁹, que foi criado para o sensibilizar para a possível existência de linguagem masculina/feminina codificada. A linguagem do anúncio de emprego deve ser clara, abrangente e fácil de ler, descrevendo os deveres e as capacidades necessárias e diferenciando os critérios de seleção essenciais e desejáveis. Não deve ser utilizada linguagem discriminatória ou restritiva, que sugira que são considerados apenas candidatos masculinos ou femininos ou que possa desencorajar alguns indivíduos de se candidatarem à posição. As capacidades solicitadas devem ser selecionadas de forma objetiva, garantindo que se adequam a indivíduos de ambos os sexos. Por outras palavras, o anúncio de emprego deve incentivar o maior número possível de indivíduos adequados a apresentar a sua candidatura, também porque quantos mais indivíduos talentosos e adequados se candidatam, maior é a probabilidade de encontrar o candidato «perfeito» para a empresa.

A seleção de candidatos é a etapa seguinte. Os gestores de RH e os profissionais de recrutamento devem concentrar-se apenas nas capacidades e competências solicitadas no anúncio de emprego. Não devem permitir que estereótipos e preconceitos pessoais influenciem a sua decisão. Ao selecionar os candidatos, os recrutadores devem:

- Avaliar os candidatos aplicando critérios de seleção, correspondendo as capacidades e competências de acordo com os requisitos da posição;
- Ser consistentes na tomada de decisões;
- Documentar as razões pelas quais tomaram tais decisões para oferecer posteriormente feedback aos candidatos e para garantir que evitam preconceitos.³⁰

Outras sugestões são a utilização de avaliações anónimas aos currículos, ou seja, sem procurar saber o género, ou currículos anónimos, que não incluam informações sobre o género, eliminando, assim, qualquer informação que não esteja relacionada com as capacidades e competências relativas à posição. Adicionalmente, utilizar uma plataforma online ou uma IA que, por meio de algoritmos específicos, possa selecionar candidatos de acordo com a correspondência entre as capacidades solicitadas e as possuídas, é uma boa forma de evitar preconceitos.³¹

Uma vez pré-selecionados os potenciais candidatos adequados, chegou o momento de os entrevistar. Como referido, é com esta ferramenta que os preconceitos e estereótipos podem ocorrer com maior probabilidade. Posto isto, o primeiro passo a realizar pelos gestores de RH e recrutadores profissionais é preparar questões padronizadas para todos os candidatos, lembrando-se sempre de não utilizar linguagem discriminatória ou de género e concentrando-se nas capacidades pessoais e profissionais relacionadas ao trabalho. Adicionalmente, durante a entrevista, os gestores de RH não devem fazer suposições com base no comportamento ou na linguagem corporal do candidato, os quais podem ser o resultado do seu género ou antecedentes. Se for necessário obter mais informações, o

²⁹ NOTE QUE ESTE TIPO DE INSTRUMENTOS ESTÁ DISPONÍVEL APENAS EM INGLÊS.

³⁰ https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/gpgb_recruitment_guide.pdf

³¹ <https://factorialhr.com/blog/gender-bias-recruitment/>

entrevistador não deve utilizar questões ou linguagem potencialmente discriminatória. Assim, por exemplo, se a posição exigir que o candidato viaje em trabalho, nunca pergunte sobre uma possível gravidez, o estado dos pais, responsabilidades familiares ou acordos de parentalidade. Em vez disso, pergunte se o candidato é capaz de cumprir os requisitos da posição, incluindo viagens. Por outras palavras, os entrevistadores devem concentrar-se na capacidade do candidato de realizar o trabalho ao qual se está a candidatar, sem fazer suposições sobre os motivos, possivelmente relacionados com o género, pelos quais não conseguiria fazê-lo. Esta última afirmação deve ser tida em consideração em todas as etapas do processo de contratação.

Finalmente, chegámos ao momento de selecionar o candidato. Para ter certeza de que a seleção é justa e não discriminatória, algumas questões devem ser tomadas em consideração, como o foco nos critérios de seleção satisfeitos pelo candidato. Não se deixe influenciar por estereótipos e preconceitos, utilize todas as informações disponíveis, sem se concentrar apenas em alguns em detrimento de outros e registre a decisão tomada juntamente com as razões para tal. Uma boa sugestão é contratar através de uma comissão, uma vez que as decisões tomadas em equipa podem ser menos tendenciosas do que as decisões tomadas individualmente. Adicionalmente, nesta fase final, todas as sugestões e conselhos oferecidos nas fases anteriores devem ser utilizados.³²

Em suma, algumas recomendações gerais para reduzir o preconceito e melhorar o processo de contratação são:

- Prestar atenção à qualidade da descrição da posição e do anúncio, utilizando uma linguagem clara, abrangente, não discriminatória e nem de género;
- Utilizar ferramentas e procedimentos de seleção padronizados, estruturar entrevistas e utilizar o mesmo conjunto de perguntas para todos os candidatos;
- Contratar gestores de RH formados em diversidade de género e formar uma comissão para selecionar candidatos;
- Gerir e controlar sentimentos pessoais sobre o candidato, focando-se nas capacidades pessoais e profissionais relacionadas ao trabalho;
- Não colocar questões com base em suposições pessoais relacionadas ao género;
- Registrar as decisões e oferecer feedback;
- Entrevistar de forma justa e eficaz.³³

³² https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/gpgb_recruitment_guide.pdf

³³ <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/how-to-avoid-discrimination-in-recruitment/>

4.3 APLICAR AS FERRAMENTAS E TESTES DE SELEÇÃO NEUTROS QUANTO AO GÉNERO DO GENEUS

A aplicação das ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género do GeNeus não é apenas uma forma de garantir que o processo de recrutamento e seleção está livres de preconceitos e de não favorecer um género em detrimento do outro, mas também é uma forma de garantir que o processo de recrutamento é realizado de forma adequada e eficaz e que as PME conseguem contratar os melhores candidatos possíveis. Efetivamente, o género, a raça, a idade e outros preconceitos limitam a reserva de talentos de candidatos, ao introduzirem critérios irracionais (positivos ou negativos) num processo racional, gerando atitudes discriminatórias e a tomada de más decisões de contratação.

As ferramentas do GeNeus foram concebidas para apoiar as entidades empregadoras e os recrutadores a tornar o processo de contratação mais justo e eficaz, permitindo-lhes identificar e definir as competências e perfis profissionais que a sua empresa precisa para uma posição específica (modelo de análise à posição), avaliar as competências transversais dos candidatos, como a tomada de iniciativa, as competências interpessoais e de organização (questionário sobre as competências gerais para a posição), bem como as competências de resolução de problemas (exercícios de análise), avaliar de forma eficaz o conhecimento específico, as experiências e as atitudes dos candidatos, realizar entrevistas semiestruturadas justas (modelo da entrevista de emprego), recolher avaliações obtidas por meio de diferentes ferramentas e métodos e desenvolver uma conclusão geral, livre de preconceitos (modelo da lista de verificação para avaliação do candidato).

Todas as competências avaliadas pelas ferramentas do GeNeus, fundamentais e que devem ser aplicadas na procura de candidatos para qualquer posição, podem tornar-se mais ou menos relevantes, dependendo do nível de responsabilidade envolvido na vaga a preencher. Recomenda-se que as ferramentas sejam aplicadas criticamente, tendo em consideração os requisitos que os recrutadores pretendem preencher e o nível do desenvolvimento das competências dos candidatos.



5. FEEDBACK DOS PROFISSIONAIS DAS PME

Este documento foi analisado por um conjunto de 25 profissionais de Pequenas e Médias Empresas da Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha. Os profissionais envolvidos nesta avaliação foram especialistas em Recursos Humanos ou colaboradores/as responsáveis pela seleção de pessoal, que não tenham formação específica em recursos humanos. No quadro que se segue são apresentados os principais resultados recolhidos:

CRITÉRIOS	Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente	Observações
1. O conteúdo do conjunto de ferramentas e testes facilita a melhoria dos processos de seleção.			8 (32%)	17 (68%)	“Este manual dá aos empregadores a oportunidade de centralizarem os seus esforços na identificação e contratação do melhor candidato/a, com as melhores competências para a posição, independentemente do género do/a candidato/a.”
2. O conjunto de ferramentas é prático de utilizar e aborda os utilizadores finais de forma eficaz.		1 (4%)	11 (44%)	13 (52%)	“O estudo de caso é muito útil para compreender como é que as ferramentas podem ser utilizadas.” “Particularmente no estudo de caso, uma vez que permite compreender, de uma forma prática, de que forma as ferramentas podem ser utilizadas.”
3. O conjunto de ferramentas cobre exaustivamente todos os tópicos importantes relativos à implementação eficaz das ferramentas e testes neutros quanto ao género do GeNeus.			12 (48%)	13 (52%)	“É interessante ter uma parte inicial que, para além de se descreverem as ferramentas, são apresentados os principais resultados do teste efetuado em Portugal e noutros países. Demonstra que há preocupação em adaptar as ferramentas ao contexto dos países, aumento a sua viabilidade.”
4. A extensão do conjunto de ferramentas é adequada.	1 (4%)	1 (4%)	17 (68%)	6 (24%)	“Depende da audiência. Um/a especialista motivado/a na área da seleção tem interesse em ler este recurso, mas outras pessoas que não trabalhem neste âmbito, como por exemplo um/a gestor/a que precise de participar no processo, já poderá não ler.”
5. O conteúdo do conjunto de ferramentas está bem organizado.			9 (36%)	16 (64%)	“Sugiro que a secção de “Recomendações (Capítulo 5.) apareça antes do estudo de caso (Capítulo 4.), uma vez que ambos são importantes, mas as recomendações fazem mais sentido aparecer antes do estudo de caso.”

1. Que partes gostou mais e que partes gostou menos? Considera que há algo em falta no conjunto de ferramentas e testes? Se sim, especifique.

- Particularmente as partes mais práticas do documento. Foi igualmente positivo verificar que o teste está tão bem preparado e adaptado, não havendo restrições legais para a sua utilização.
- Gostei particularmente da secção 3.2 *Como aplicar eficazmente as ferramentas do GeNeus para encontrar perfis e competências específicos* – está escrito de forma clara e prática. O documento integra uma mistura equilibrada de trabalho académico com uma componente mais prática. Caso se pretenda utilizar como manual prático, sugiro que removam a componente mais académica.
- O teste e exercícios desenvolvidos no âmbito do projeto; as orientações de como utilizar as ferramentas na prática e nos processos de seleções para os diferentes níveis de posições.
- Provavelmente, a parte que achei menos interessante foi a 2.1, no entanto pode ser igualmente relevante para alguns profissionais ter esse conhecimento e um panorama global.
- O que gostei mais foram as orientações de como utilizar as ferramentas de acordo com os perfis e competências (secção 3.2.).
- Apesar de estar bem organizado, penso que o documento é um pouco longo para as PME, e desencoraja a sua leitura.
- A secção 2.2. é particularmente interessante para as PME, permitindo compreender a realidade do processo de seleção de PME de outros países Europeus, por um lado, e a relevância de se adotarem estratégias sensíveis à questão de género nos processos de seleção das PME, por outro lado.
- Aprecio a ideia de o documento disponibilizar orientações em como utilizar de ferramentas de acordo com os perfis e competências de colaboradores/as (secção 3.2).
- Pode ser útil ter um esquema que ilustre secção 3.1 “para evidenciar” o processo de utilização das ferramentas (principalmente considerando que essas empresas podem utilizar parte dos instrumentos).
- Gostei os instrumentos e o guia que são muito práticos e a descrição relativa aos processos de recrutamento.

2. Acredita que o conteúdo deste conjunto de ferramentas e testes terá um impacto eficaz e positivo na forma como você/a sua organização conduz os processos de seleção de pessoal? Se não, justifique.

- Este documento pode ser muito útil no processo de seleção na nossa organização, assim bem como noutras organizações, uma vez que apresenta uma estrutura lógica e com a dimensão necessária. É igualmente adaptada a outros profissionais que não ode RH – como os gestores/as diretos que podem participar nos processos de seleção, especialmente no âmbito da descrição da função, e com o intuito de integrar a questão, nem sempre pacífica, do género no processo de seleção.
- Sim, não temos especialistas qualificados para a seleção, dado que somos uma empresa pequena e o gestor/a ou proprietário/a fazem geralmente a seleção. Neste caso, o documento é muito útil para profissionais que não sejam da área, uma vez que torna o processo de seleção objetivo e reduz o risco de contratar uma pessoa sem o perfil adequado.

- Apesar de considerar que não existe um comportamento discriminatório no processo de recrutamento e seleção na empresa que integro. Acredito que estas ferramentas têm um impacto efetivo e positivo. Não só na seleção e recrutamento, mas também noutras dimensões da estrutura organizacional.
- Acredito que terá um impacto positivo nos processos de recrutamento das PME, assim bem, como na promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva.
- Sim, creio que as ferramentas têm, de facto, um impacto positivo.

3. Tem algum outro comentário em relação à melhoria do conjunto de ferramentas e testes?

- O documento foi desenvolvido de forma cuidadosa, está orientado para os objetivos a que se propõe e disponibiliza orientações práticas e suficiente relativa ao processo de seleção sensíveis às questões de género em PME.



CONCLUSÕES

O feedback obtido durante as entrevistas envolvendo representantes e/ou colaboradores/as de OME em todos os países da parceria, foi bastante positivo, sendo que todos realçaram a importância das ferramentas e manifestaram interesse em as utilizar nos seus processos de seleção. Quer as ferramentas e instrumentos apresentados (IO2) quer este guia de apoio à implementação (IO4) foram referidos como sendo muito positivos.

A parte considerada mais importante pela maioria dos/as entrevistados/as é o estudo de caso e as sugestões práticas para a utilização efetiva dos instrumentos de acordo com os perfis. Algumas preocupações foram referidas relativamente ao facto de o documento ser longo, em particular um/a dos/as entrevistados/as sugeriu a troca da secção “estudo de caso” com as recomendações melhoraria a experiência na leitura do documento permitindo conhecer as recomendações antes da apresentação do estudo de caso. Esta sugestão foi incorporada e o “estudo de caso” foi integrado como um dos anexos do documento, de forma a reduzir o tamanho do mesmo e a que surja depois das recomendações. A parceria acredita que esta modificação terá um impacto positivo na utilidade e utilização do documento, permitindo que seja mais intuitivo.



REFERÊNCIAS

Australian Human Right Commission, 2014, A step-by-step guide to preventing discrimination in recruitment, novembro

Correl S. J., 2017, Feminist Lecture: Reducing Gender Biases In Modern Workplaces: A Small Wins Approach to Organizational Change, 7 de novembro de 2017

Davison, H. K., Burke M. J., 2000, Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-analytic Investigation, Tulane University, Journal of Vocational Behaviour 56, 225–248

OECD, OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005, OECD Paris

ESPO, Small and Medium-Sized Enterprises in European Regions and Cities, Applied Research, Scientific Annex, Version 23/11/2017

Comissão Europeia, 2003, Recommendation (2003/361/EC) concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Jornal Oficial da UE

Comissão Europeia, 2003, Recommendation 2003/361/ EC, User guide to the SME Definition, Jornal Oficial da Comissão Europeia L 124, p. 36 de 20 de maio de 2003

Comissão Europeia, 2008, Break Gender stereotypes, give talent a chance – Toolkit for SME advisors and Human Resources Managers, ITC ILO, EUROCHAMBRES

Comissão Europeia, 2013, DIVERSITY FOR TALENT AND COMPETITIVENESS: The SME Business Case for Diversity, (2007-2013) <http://www.iegd.org/pdf/Task%20%20-%20SMEs.pdf>

União Europeia, 2018, Annual Report on European SMEs 2017/2018, SMEs growing beyond borders

Eurostat, Key Figures On European Business With A Special Feature On Smes, 2011

Hoffman, A., Musch J., 2018, Prejudice against women leaders: Insights From An Indirect Questioning Approach, Sex Roles

Hunt V., Prince S., Dixon-Fyle S., Yee L., 2018, Delivering Through Diversity, McKinsey&Company, janeiro de 2018

Hunt V., Layton D., Prince S., 2015, DIVERSITY MATTERS, McKinsey&Company

ANEXOS

ANEXO 1 - ESTUDO DE CASO

Para recolher todas as informações e elementos discutidos até o momento e preparar um estudo de caso, vamos orientá-lo numa simulação de um processo de contratação. Dividiremos o processo nas fases de pré-seleção (4.1), seleção (4.2) e conclusão (4.3).

1. FASE DE PRÉ-SELEÇÃO

Para demonstrar claramente como aplicar as ferramentas do GeNeus num suposto processo de seleção de uma PME, teremos em consideração uma pequena empresa de consultoria com sede em Itália, que trabalha principalmente com projetos financiados pela União Europeia ao nível europeu e internacional. A empresa está à procura de um novo gestor de projetos que apoiará a equipa internacional na implementação de três projetos bastante complexos na América Latina, o qual envolve relações com as partes interessadas locais, públicas e privadas e, também, com doadores.

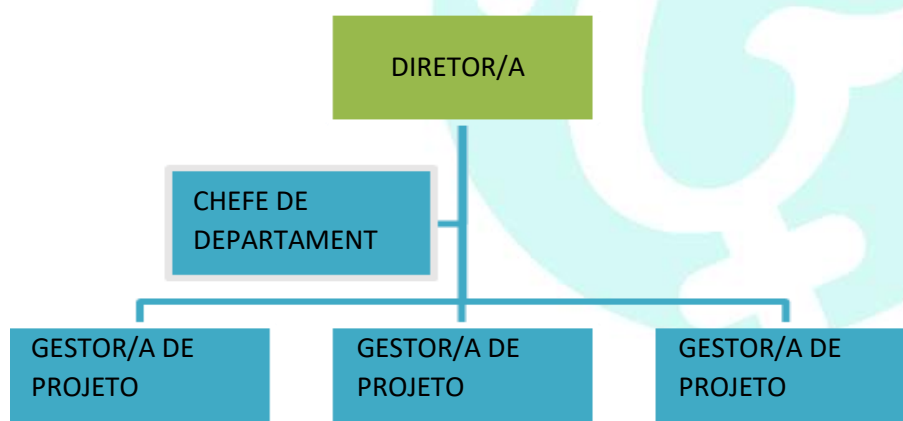
Antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção, o Sr. Smith, diretor da empresa, a Sr.^a Rossi, vice-diretora e gestora de RH, e a Sr.^a Gonzalez, chefe do departamento internacional, reúnem-se para falar sobre as necessidades da empresa e sobre a procura de um candidato para preencher a posição de «gestor de projetos internacionais».

Com o apoio do modelo de análise à posição do GeNeus, os três podem ter em conta todos os elementos em jogo:

NOME DA POSIÇÃO

Gestor/a de projetos internacionais

POSIÇÃO HIERÁRQUICA



PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

- Visão geral dos aspetos financeiros da implementação de três projetos na América Latina;
- Ligação com a equipa de gestão local e os *stakeholders*;
- Realizar monitorizações e avaliações contínuas ao desenvolvimento do projeto;
- Apoiar a outros gestores de projeto do departamento internacional
- Contribuir para a recolha de fundos e receção de doadores e parceiros;
- Pode incluir outras responsabilidades.

CONHECIMENTO, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Nível escolar

Mestrado em economia do desenvolvimento internacional ou equivalente

Conhecimento de línguas estrangeiras

Essencial:

- Inglês (C1 ou C2, escrito e oral)
- Espanhol (C1 ou C2, escrito e oral)

Preferencial:

- Conhecimentos de francês

Competências de utilização de computadores

Conhecimentos de MS Office

Conhecimento profissional, qualificações e certificações profissionais

- Grande capacidade de análise de dados e de criação relatórios financeiros;
- Conhecimento do ciclo de gestão de projetos;
- Conhecimento demonstrável ao nível da monitorização e avaliação, e da monitorização orientada para os resultados;
- Conhecimento do contexto latino-americano.

Experiência profissional

- Pelo menos três anos de experiência em gestão de projetos internacionais;
- Experiência anterior na América Latina;
- Experiência em captação de recursos.

PERFIL DE COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E APTIDÕES

Competências transversais

- Atitude flexível e de adaptação;
- Grandes capacidades de resolução de problemas e capacidade de realizar múltiplas tarefas em simultâneo;
- Boas competências interpessoais e capacidade de trabalhar num ambiente multicultural;
- Grandes capacidades de organização e de gestão de riscos.

Competências específicas

- Compreensão cultural do contexto local da área de implementação do projeto (América Latina);
- Capacidade de criar redes e persuadir doadores;

- Capacidade de interagir com uma equipa de profissionais de campo altamente qualificados.

VALIDAÇÃO	
Supervisão	
Sr. Smith	*Assinatura
Data de validação	
01/07/2019	
Observações	
O candidato escolhido deve ser elegível para viver e trabalhar na União Europeia.	

A análise da posição servirá como um plano para que os recrutadores possam redigir uma descrição de emprego a publicar e divulgar. Antes de publicar a descrição de emprego, o texto foi analisado ³⁵<http://gender-decoder.katmatfield.com/> para verificar o nível de língua e garantir que não contém palavras de género que possam desencorajar a candidatura de indivíduos de qualquer um dos géneros. A descrição do trabalho exigirá que os potenciais candidatos enviem um currículo e uma carta de motivação.

2. FASE DE SELEÇÃO

Para realizar um processo de seleção eficaz e justo, o Sr. Smith, a Sr.^a Rossi e a Sr.^a Gonzalez decidem dividir o processo de seleção em diferentes etapas e partilhar a avaliação dos resultados dos candidatos. Isto garantirá não só que a avaliação é imparcial, mas também melhorará o processo, uma vez que se espera um número considerável de candidatos. A Sr.^a Rossi, como vice-diretora e gestora de RH, avaliará os questionários e os exercícios de resolução de problemas, enquanto a Sr.^a Gonzalez, como chefe do departamento internacional, irá realizar e avaliar as entrevistas.

2.1. Questionário sobre as competências gerais para a posição

O primeiro passo do processo de seleção é o questionário. A Sr.^a Rossi e a Sr.^a Gonzalez analisaram os 15 currículos e cartas de motivação recebidos e atribuíram a cada um, um número de referência, ocultando, assim, o nome e a fotografia do candidato. Todos os candidatos que preencherem os requisitos da posição e demonstrarem uma motivação convincente receberão um link para responder ao questionário sobre as competências gerais para a posição.

A Sr.^a Rossi analisará as respostas recebidas, de acordo com os critérios de avaliação descritos no ponto 1.3 deste documento aplicáveis em Portugal, e selecionará os/as candidatos/as que tiverem uma pontuação «acima da média», entre 38 e 40 pontos, e «muito acima da média», 41 pontos ou mais. Estes pontos serão calculados com base na avaliação das respostas a dez questões:

2. Gosto de novos desafios, que me forçam a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho;
4. Não gosto quando é proposto um novo método que me obriga a mudar a minha forma de trabalho;
5. Preciso de estar motivado para realizar as minhas tarefas relacionadas com o trabalho.
8. Foco-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades;
9. Não consigo terminar as minhas tarefas no tempo que previ inicialmente;
10. Considero importante saber exatamente quem está responsável por cada tarefa e com quem me devo articular;
11. Ao desenvolver uma atividade importante, realizo várias tarefas. É muito difícil avançar passo a passo;
13. Ao trabalhar nos meus projetos, identifico variações que me levam a ajustar o meu plano para alcançar os meus objetivos;
14. Numa situação de tensão, giro os meus impulsos;
20. Quando alguém me critica, tento compreender se as críticas dessa pessoa têm fundamento.

Estas são, efetivamente, as questões que, na sequência da padronização do teste em Portugal, garantiram a neutralidade de género.

2.2. Exercício de resolução de problemas

O segundo passo do processo de seleção é o exercício de resolução de problemas. A Sr.^a Rossi distribui o exercício aos seis candidatos que obtiveram as pontuações mais satisfatórias no questionário, para que respondam aos exercícios de resolução de problemas 1, 2 e 3 que garantem a neutralidade de género em Portugal. Os exercícios são enviados por e-mail e os/as candidatos/as (que já foram alertados anteriormente) deverão enviar suas respostas dentro de 24 horas.

A Sr.^a Rossi avaliará as respostas dos exercícios, de acordo com os critérios apresentados no ponto 3.1.3 deste documento, e selecionará os/as três melhores candidatos/as, que serão convidados/as para uma entrevista. Para mais detalhes sobre a avaliação das respostas dos exercícios, consulte o Anexo 2.

2.3. Entrevista

A etapa final da fase de seleção será uma entrevista. Os últimos três candidatos/as selecionados/as terão uma entrevista que será feita e avaliada pela Sr.^a Gonzalez, que, como chefe do departamento internacional, tem mais conhecimento sobre as competências e a experiência necessárias para a função, e que se encontra na melhor posição para avaliar o desempenho dos candidatos. No entanto, como está ciente dos riscos de ser influenciada por fatores irracionais e preconceitos durante as entrevistas, irá basear-se na estrutura fornecida pelo modelo de entrevista do GeNeus.

As quatro competências mais importantes que identifica e que pretende avaliar são: a comunicação interpessoal, o rigor e organização, a gestão de riscos e conhecimento de causa. Irá confiar no modelo e avaliar as competências identificadas ao longo da entrevista, para evitar ser influenciada por preconceitos. A Sr.^a Gonzalez fará algumas perguntas em inglês e espanhol, para testar as competências orais dos candidatos.

Esta é a estrutura da entrevista em que se baseia:

FASE 1: apresentação do entrevistador (1-10 minutos)

- Boas-vindas, conversa banal, apresentação;
- Criar uma atmosfera positiva.

FASE 2: conhecer o candidato/avaliar competências (15-60 minutos)

➤ Análise da informação de base (com base no CV)

- O que fez, especificamente, nesse emprego? (o emprego mais semelhante à vaga em questão);
- Porque saiu do seu último emprego?
- O que o atraiu na posição que ocupa agora?

(Durante esta fase, verificar a existência de problemas comportamentais com base na experiência.)

➤ Características/competências pessoais/profissionais

- *Competência 1*

Eficácia na comunicação/comunicação interpessoal

Demonstra competências de escuta ativa e participativa junto de devedores para detetar quaisquer problemas. Mostrar comportamentos orientados para uma transmissão precisa e

clara de todas as ideias, mensagens e informação obtida ao garantir que o recetor as compreende.

Preocupações relativas ao planeamento e participação na monitorização e avaliação de experiências de comunicação com indivíduos e grupos vividas em situações profissionais e da vida, pessoalmente ou através de dispositivos tecnológicos.

O que prefere quando estabelece um contacto? Como lida com uma situação de conflito? Descrição e resultado da situação.

Já alguma vez lidou profissionalmente com indivíduos de outros países? Em qua situação? Quais foram as principais dificuldades encontradas? Como lidou com as mesmas? Qual foi o resultado?

Já viveu alguma situação profissional onde a utilização de mensagens eletrónicas (e-mail, chat, etc.) tenha causado constrangimentos ou problemas interpessoais? Descreva a situação. Como lidou com a mesma? Qual foi o resultado?



Avaliação de competências

1	2	3	4	5

Nível muito baixo

Nível padrão

Nível muito alto

- *Competência 2*

Rigor e organização

Comportamentos demonstrados na realização rigorosa de tarefas para alcançar os objetivos propostos. Capacidade de determinar uma metodologia e organização eficaz para uma boa gestão do tempo, tendo sempre em mente o cumprimento das prioridades.

Já viveu alguma situação profissional de stress? Depois de descrever a situação, indique a sua reação e o resultado.

Descreva uma situação que demonstre que é organizado no cumprimento de tarefas complexas e na gestão do tempo. Quais foram as principais dificuldades encontradas? Como lidou com as mesmas? Qual foi o resultado?

Avaliação de competências

1	2	3	4	5

Nível muito baixo

Nível padrão

Nível muito alto

- *Competência 3*

Gestão do risco

Refere-se à capacidade de um indivíduo de identificar, calcular e responder aos riscos numa variedade de contextos. Relaciona-se principalmente com a tomada e avaliação de riscos.

As expectativas quanto ao desempenho são:

- A capacidade de identificar riscos em comportamentos quotidianos. Podem incluir-se os riscos associados às finanças, publicidade, alimentação não saudável, comportamento antissocial, etc.;
- A capacidade de avaliar as consequências dos riscos identificados;
- A capacidade de identificar riscos em relação à capacidade profissional. Isto pode relacionar-se com a gestão financeira, expansão de negócios, contratação de pessoal, etc.;
- A capacidade de distinguir riscos calculados e riscos desnecessários;
- A capacidade de capitalizar um risco calculado e implementar um plano para gerir as consequências do risco tomado.

Já geriu alguma situação de risco ao nível profissional? Em qua situação? Descreva. Quais foram as principais dificuldades encontradas? Como lidou com as mesmas? Qual foi o resultado?

Avaliação de competências

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

- *Competência 4*

Conhecimento de causa

sobre o domínio específico do projeto e do contexto latino-americano (no que diz respeito às questões de desenvolvimento internacional), das relações com doadores, da recolha de fundos e do envolvimento dos stakeholders.

Avaliação de competências

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

FASE 3: carreira e vaga em questão (5-15 minutos)

➤ CARREIRA

- O que gostaria de estar a fazer dentro de 5 anos?
- Como gostaria que fosse a sua carreira?
- Porque se candidatou a esta empresa/vaga?

➤ DESCRIÇÃO DA POSIÇÃO:

- «Vender» a posição;
- Fornecer informação sobre a posição e a empresa;
- *O que acha? Porquê?*

➤ PROBLEMAS COMPORTAMENTAIS/TESTES PRÁTICOS

Se pertinente, podem ser realizadas algumas questões comportamentais para recolher informação.

➤ ASPETOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS DA POSIÇÃO

- Disponibilidade para iniciar funções;
- Tipo de contrato;
- Negociação de salário.

FASE 4: conclusão (5-10 min)

- Passos seguintes do processo de seleção
- Perguntar novamente ao candidato se pretende partilhar mais informação ou colocarlhe alguma última questão.

2.4. Testes online

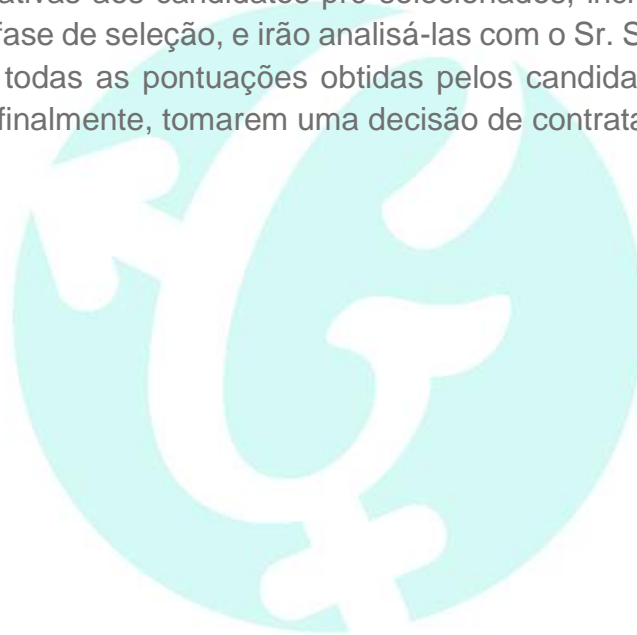
Aos candidatos que realizarem as entrevistas será solicitado que façam dois testes linguísticos online no local, sobre as línguas necessárias: inglês e espanhol. Estes testes online gratuitos são uma ferramenta rápida e confiável para avaliar os níveis de linguagem escrita dos candidatos:

Teste de espanhol: https://www.cervantes.to/es/test_inicial.html

Teste de inglês: <https://www.cambridgeenglish.org/test-your-english/>

3. FASE DE CONCLUSÃO

Na fase de conclusão do processo de seleção, A Sr.^a Rossi e a Sr.^a Gonzalez irão preencher três listas de verificação da avaliação relativas aos candidatos pré-selecionados, incluindo as pontuações obtidas em cada etapa da fase de seleção, e irão analisá-las com o Sr. Smith, de modo a obterem uma visão geral de todas as pontuações obtidas pelos candidatos e poderem trocar opiniões e impressões e, finalmente, tomarem uma decisão de contratação.



ANEXO 2 - DEFINIR A AVALIAÇÃO E A VALIDAÇÃO

O conjunto de ferramentas e teste neutros quanto ao género a aplicar em processos de seleção em PME do GeNeus (IO4) pretende facilitar o recrutamento nas PME, contribuindo para uma seleção eficaz e justa de pessoal, através da implementação de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género, mitigando 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 conjunto de ferramentas e testes 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 facilita a melhoria dos processos de seleção.					
7. O conjunto é prático de utilizar e aborda os utilizadores finais de forma eficaz.					
8. O conjunto cobre exhaustivamente todos os tópicos importantes relativos à implementação eficaz das ferramentas e testes neutros quanto ao género do GeNeus.					
9. A extensão do conjunto é adequada.					
10. O conteúdo do conjunto está bem organizado.					

1. Que partes gostou mais e que partes gostou menos? Considera que há algo em falta no conjunto de ferramentas e testes? Se sim, especifique.

.....

.....

.....

.....

2. Acredita que o conteúdo deste conjunto de ferramentas e testes terá um impacto eficaz e positivo na forma como você/a sua organização conduz os processos de seleção de pessoal? Se não, justifique.

.....

.....

.....

.....

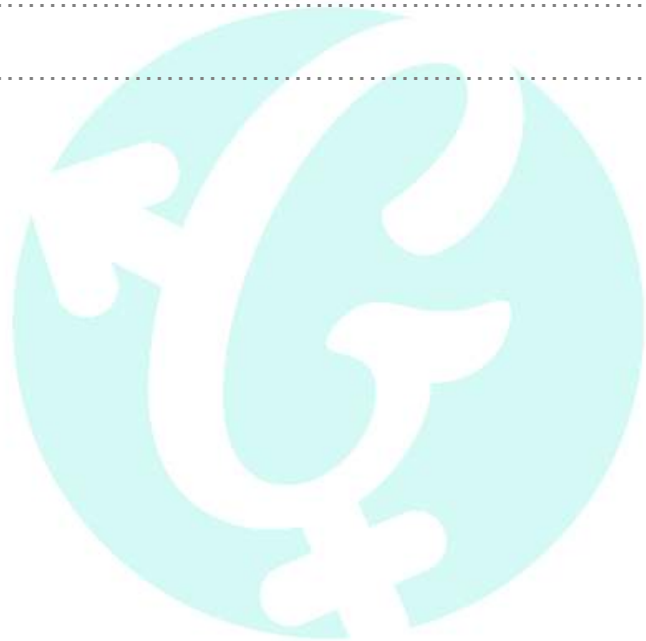
3. Tem algum outro comentário em relação à melhoria do conjunto de ferramentas e testes?

.....

.....

.....

.....



ANEXO 3 - EXEMPLO DA AVALIAÇÃO DO EXERCÍCIO RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

1. Identificação do problema

Q1. Identifique que problema(s) vive atualmente.

1.Inexistente: não identifica o problema

Exemplos:

O problema é questionar a credibilidade e a imagem da organização, uma vez que foram publicadas fotografias de um evento que não pode ser realizado se chover. Relativamente a esta situação, também existem problemas de falta de confiança por parte dos clientes e a possibilidade de que possam perder interesse na empresa.

2.Nível baixo: enfatiza questões irrelevantes, identifica o problema, mas como sendo um detalhe, não como sendo a questão central. (não menciona o problema central de maneira clara e objetiva)

Exemplos:

O problema é a mudança de instalações, o que torna necessário a realização de uma reunião anual num jardim ao ar livre, o que está sujeito às condições climáticas e que e impedir a realização da reunião.

A alteração da localização da empresa pode levar a problemas com a localização. O segundo problema é que pensaram automaticamente que, o facto de a reunião ser em julho, significaria que estaria bom tempo.

3.Nível intermédio: identifica o problema, mas inclui outros detalhes irrelevantes (não é claro)

Exemplos:

A instabilidade do tempo e o facto de já ter sido anunciado que a reunião seria no jardim.

4.Nível alto: identifica claramente o problema (é objetivo e claro)

Exemplos:

A instabilidade climática.

A instabilidade climática e não existir uma alternativa planeada.

2. Recolha de informação

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

1.Inexistente: não procura recolher mais informações ou as informações não são pertinentes.

Exemplos:

Reportaria a situação ao diretor geral da empresa, para que ele/ela pudesse tomar as medidas necessárias para resolver a situação.

2.Nível baixo: recolhe um conjunto incompleto de informações, incluindo questões irrelevantes e/ou não especifica as fontes.

Exemplos:

Falar com os responsáveis da reunião para encontrar outras alternativas.

Falar com os colaboradores da empresa e com o resto da minha equipa para saber exatamente o que está a acontecer e que ideias apresentam.

3.Nível intermédio: recolhe um conjunto incompleto de informações, e/ou não especifica as fontes.

Um exemplo do nível 4.

Precisaria de informações sobre outros locais adequados à realização da reunião, já que o tempo não estava estável.

Precisaria de dados adicionais como a localização exata, o número de convidados e a forma como a inovação ocorreria.

4.Nível alto: refere-se à recolha de suficientes informações relevantes, indicando também as fontes

Exemplos:

Inicialmente, tentaria perceber como as condições climáticas poderiam afetar a reunião, visitando o local, conversando com os indivíduos responsáveis pela organização de cada parte do evento (coquetel + reunião). Veria o estado do tempo num site confiável. Numa reunião com todos os envolvidos, tentaria encontrar várias alternativas, mesmo que isso significasse mudar a localização e alguns outros planos iniciais para o evento, de modo a manter os convidados confortáveis.

3. Geração de ideias e avaliação das mesmas

Q3. Indique alternativas possíveis para resolver o problema e identifique os seus prós e contras.

Exemplos de ideias adequadas:

Alterar o local para o interior dos escritórios. Prós: ao apresentar os novos escritórios, as condições climáticas não são importantes, maior conforto. Contras: os participantes estavam a contar com o jardim, o que pode causar algum desapontamento

Comprar/alugar uma tenda de jardim (ou algum tipo de cobertura). Prós: seguir o plano inicial, mais espaço e ar fresco. Contras: é mais difícil de organizar, mais caro e não sabemos se existem tendas disponíveis.

Mudar a data do evento. Prós: realizar o evento conforme planeado. Contras: indisponibilidade dos convidados; sem garantia de bom tempo

Realizar o evento como anteriormente, ou seja, sem os colaboradores. Prós: haveria espaço para os restantes convidados nos escritórios. Contras: impossibilidade dos parceiros/clientes e colaboradores de participarem na mesma reunião, depois de já terem sido convidados

1.Inexistente: sem ideias ou não adequadas

2.Nível baixo: apresenta apenas uma alternativa sem pontos a favor ou contra.

3.Nível intermédio: uma ideia com pontos a favor e contra (ou duas ideias sem pontos a favor ou contra).

4.Nível alto: duas ideias com prós e contras.

4. Planeamento da implementação

Q4. A partir das alternativas identificadas na Q3, selecione aquela que considera mais adequada, indicando que ações tomaria para implementar a sua ideia.

1.Inexistente: não apresenta uma resposta ou apresenta algo diferente do que foi apresentado anteriormente ou apresenta algo ilógico, considerando todo o contexto.

2.Nível baixo: a) não seleciona a alternativa que parece mais óbvia/simples, considerando os pontos a favor ou contra apresentados e/ou b) não explica as atividades a executar.

Exemplos:

Os pontos contra comprar uma tenda ou uma cobertura para proteger da chuva é que a mesma pode não ser suficiente, dependendo da intensidade da chuva. Esta foi a opção selecionada. As atividades foram comprar a tenda/cobertura e montá-la no local, já que era a solução mais fácil.

3.Nível intermédio: a) seleciona a alternativa mais adequada entre as alternativas apresentadas, considerando os pontos a favor e contra identificados na questão anterior; b) explica brevemente as atividades a executar, sem muitos detalhes

Exemplo

Os pontos contra mudar a localização do evento para o interior instalações é não conseguir corresponder às expectativas dos convidados. As atividades propostas são: mudar o evento para uma sala interior, encontrar uma sala grande e confortável, conversar com o responsável e informá-lo da alteração.

4.Nível alto: a) seleciona a alternativa mais adequada entre as alternativas apresentadas, considerando os pontos a favor e contra identificados na questão anterior; b) explica detalhadamente as atividades a realizar para satisfazer a opção selecionada e apresenta alternativas de situações que podem não ser tão boas quanto as melhores previsões.

Exemplo:

O ponto contra escolher a tenda para o jardim é o custo adicional. As atividades propostas foram: verificar propostas de orçamento para alugar uma tenda, apresentá-los à pessoa responsável pelo evento (apresentação e coquetel), escolher o fornecedor e organizar e supervisionar a montagem da tenda nas instalações, juntamente com todos os responsáveis pelo evento (apresentação e coquetel), para que tudo esteja de acordo com os requisitos.

5. Avaliação da solução

Q5. Tendo em conta a situação, o que consideraria como bom resultado? Que lições aprendeu com esta situação?

1.Inexistente: sem ideias claras ou apresenta as ideias de forma muito confusa.

Exemplo:

Um bom resultado seria o sucesso desta reunião e que a mensagem pudesse ser transmitida de forma clara. A lição aprendida é que, quando precisarmos de pedir ajuda, devemos ser o mais claros possível e não podemos planear algo ao ar livre sem pensar num plano B. Um bom resultado seria que no dia da reunião estivesse bom tempo, para que todos pudessem desfrutar da reunião e do coquetel.

2.Nível baixo: apresenta uma ideia básica, por vezes a inicial (sem flexibilidade). Não é capaz de generalizar as lições aprendidas, só a consegue aplicar a uma situação específica.

Exemplo:

Um bom resultado que os convidados estivessem satisfeitos com o evento e que o evento ocorresse conforme planeado, sem qualquer problema. Esta situação é importante para ver como os indivíduos lidam com o stress e a qualidade das decisões que tomam.

3.Nível intermédio: apresenta uma ideia básica, por vezes a inicial (sem flexibilidade). Identifica parcialmente as lições reter, de um modo geral.

Exemplo:

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

4.Nível alto: assume a perspetiva do cliente, não necessariamente a perspetiva da empresa. Identifica as lições mais importantes.

Exemplo:

Um bom resultado seria que convidados que compareceram à reunião estivessem satisfeitos e que ficassem com uma boa impressão da empresa. Com esta situação, devemos aprender que é necessário ter sempre um plano alternativo e que não devemos divulgar algo que não está ao alcance do nosso controlo.



PARCEIROS

Coordenador

Frauen im Brennpunkt — Áustria

www.fib.at



INOVA+ — Portugal

www.inova.business

INOVA+

Instituto Politécnico do Porto — Portugal

www.ipp.pt



Bimec — Bulgária

www.bimec-bg.eu



Centro per lo Sviluppo Creativo “Danilo Dolci” (CSC) — Itália

en.danilodolci.org



Servicio regional de empleo y formación — Espanha

www.sefcarm.es





geneus-project.eu

 *facebook.com/geneus.project*

 *twitter.com/GeNeus_project*