

# eNews

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



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



Aplicação de um conjunto de ferramentas e teste de seleção neutros quanto ao género na administração pública

## Coordenação e edição

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

## Coautores

Clara Salzburger, Simone Heller | Frauen im Brennpunkt, Áustria

Andreia Monteiro, Maria Guimarães | Inova+, Portugal

Liubov Kirilova, Valia Dankova | Bimec, Bulgária

Alberto Biondo, Irene Biundo | Centro per lo Sviluppo Creativo «Danilo Dolci», Itália

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

Este relatório foi desenvolvido no âmbito da parceria do projeto «GeNeus — Ferramentas e testes neutros quanto ao género para processos de seleção» (acordo número 2017-1-AT01\_KA202-035051). O acesso a este relatório é livre e será disponibilizado através da plataforma de resultados do projeto Erasmus+ — <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/> — após a conclusão do projeto, bem como nos websites dos parceiros do projeto e no website do projeto: <http://geneus-project.eu>.



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



INOVA+



БИМЕК



CENTRO SVILUPPO  
CREATIVO  
DANILO DOLCI



Servicio Regional de  
Empleo y Formación

## Parceiros

Coordenador:

Frauen im Brennpunkt — Áustria

[www.fib.at](http://www.fib.at)

Inova+ — Portugal

[www.inovamais.eu](http://www.inovamais.eu)

Instituto Politécnico do  
Porto — Portugal

[www.ipp.pt](http://www.ipp.pt)

Bimec — Bulgária

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

Centro per lo Sviluppo Creativo  
«Danilo Dolci» — Itália

[www.danilodolci.org](http://www.danilodolci.org)

Servicio Regional de Empleo y  
Formación de la Región de  
Murcia — Espanha

[www.sefcarm.es](http://www.sefcarm.es)

Este projeto foi realizado com o apoio financeiro da Comissão Europeia. A informação contida nesta comunicação vincula apenas o autor, e a Comissão não se responsabiliza por qualquer utilização que dela possa ser feita.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>1.1 PARCEIROS DO PROJETO</b> .....	7
<b>1.2 RESUMO DO PROJETO</b> .....	9
1.2.1 Objetivos .....	9
1.2.2 Resultados do IO1 .....	10
1.2.3 Resultados do IO2 .....	13
1.2.4 Resultados do IO3 .....	15
1.3. Produção deste documento .....	17
<b>2. CONJUNTO DE FERRAMENTAS NEUTRAS QUANTO AO GÉNERO PARA PROCESSOS DE SELEÇÃO DO PROJETO GENEUS</b> .....	18
<b>2.1 METODOLOGIA</b> .....	18
<b>2.2 AS FERRAMENTAS</b> .....	20
2.2.1 Modelo de análise da posição .....	20
2.2.2 Questionário sobre competências gerais para a posição .....	21
2.2.3 Exercícios de análise — Resolução de problemas .....	21
2.2.4. Modelo da entrevista de emprego .....	22
2.2.5 Modelo da lista de verificação para avaliação do/a candidato/a .....	22
2.2.6 Outras ferramentas de seleção .....	24
<b>2.3 RESULTADOS DOS TESTES NOS PAÍSES PARCEIROS</b> .....	26
2.3.1 Resultados do questionário sobre competências gerais para a posição .....	30
2.3.2 Exercícios de análise — Resolução de problemas .....	33
<b>3. RECOMENDAÇÕES</b> .....	37
<b>3.1 CONCLUSÕES DOS SOBRE OS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO POR PAÍS</b> .....	37
<b>3.2 RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA INTEGRAR QUESTÕES NEUTRAS QUANTO AO GÉNERO NA ORIENTAÇÃO, RECRUTAMENTO E PROCESSOS DE SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	45
3.2.1 Classificação de candidatos/as apoiados por um sistema de intermediação de competências .....	45
3.2.2 Intervenção em competências como parte da orientação profissional .....	46
3.2.3 Necessidade de adaptar as plataformas de trabalho dos serviços públicos de emprego .....	47
3.2.4 Sensibilização dos agentes envolvidos na intermediação .....	48
3.2.5 Ferramentas que podem ser utilizadas para um processo de intermediação sem preconceitos implícitos .....	49

4. BOAS PRÁTICAS APLICÁVEIS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, IDENTIFICADAS NO PROJETO GENEUS .....	51
<b>4.1 IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>51</b>
4.1.1 A importância de uma análise precisa à posição, como ponto de partida para realização de um processo de seleção adaptado à mesma.....	51
4.1.2 A importância de uma seleção com base na adequação entre o indivíduo e a posição.....	52
4.1.3 A utilização de testes de validação.....	53
4.1.4 Outras competências de carácter geral para a posição.....	55
5. RECOMENDAÇÕES POLÍTICAS VADE-MÉCUM.....	58
<b>5.1 DECÁLOGO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA ORIENTAÇÃO, RECRUTAMENTO E PROCESSOS DE SELEÇÃO NEUTROS QUANTO AO GÉNERO.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 MODELO DE MEMORANDO DE ENTENDIMENTO PARA ENVOLVIMENTO DE STAKEHOLDERS E ESPECIALISTAS PARA DIVULGAÇÃO DE TESTES NEUTROS QUANTO AO GÉNERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>62</b>
6. RESUMO DO RELATÓRIO DOS PARCEIROS SOBRE A VALIDAÇÃO DA QUALIDADE DAS LINHAS DE ORIENTAÇÃO .....	63
<b>6.1 AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO CONJUNTO DE FERRAMENTAS E TESTES.....</b>	<b>63</b>
<b>6.2 FEEDBACK DOS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>65</b>
CONCLUSÕES.....	69
BIBLIOGRAFIA .....	70
ANEXOS.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Anexo 1 – Modelo de análise da posição .....	71
Anexo 2 – Questionário sobre as competências gerais para a posição;.....	73
Anexo 3 – Exercícios de análise e orientação para a classificação.....	75
Anexo 4 – Exemplo de modelo de entrevista de emprego .....	78
Anexo 5 – Modelo da lista de verificação para avaliação do/a candidato/a .....	81



# 1. INTRODUÇÃO

O GeNeus é um projeto de 2 anos da Austrian National Agency, financiado pela Comissão Europeia no âmbito do Programa Erasmus+ «Parcerias Estratégicas para o Ensino e Formação Profissional», que iniciou em setembro de 2017.

O intuito do projeto é o desenvolvimento, promoção e integração de um conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género, contribuindo para a igualdade de oportunidades de ambos os géneros, no acesso à educação e emprego.

Especificamente, estas ferramentas e teste, bem como os respetivos guias de utilização, serão disponibilizados gratuitamente, estando ao alcance de muitas organizações. Atualmente, muitas organizações aplicam processos de recrutamento que não são sensíveis ao género como entrevistas não padronizadas que contêm preconceitos implícitos quanto ao género. Por vezes tal acontece por não possuírem a informação necessária para poderem realizar processos de seleção adequados ou impossibilidade em adquirir testes padronizados para avaliar as capacidades de trabalho fundamentais.

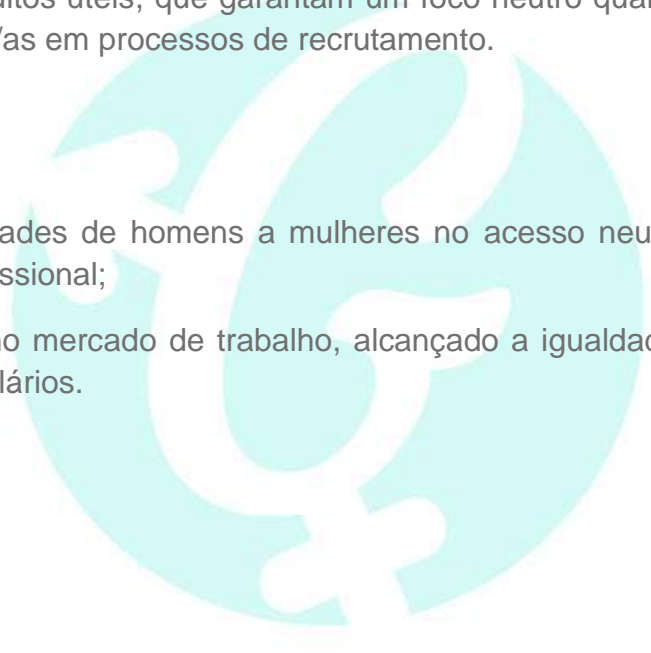
Este projeto não se foca apenas na igualdade de género, oferecendo, também, às organizações europeias, de forma gratuita, ferramentas de recrutamento e as respetivas instruções para a sua utilização eficaz. Este conjunto de ferramentas e teste pode ser utilizado de forma flexível, conforme pretendido, e respeitam sempre a igualdade de género.

Neste sentido os objetivos do projeto GeNeus são:

- Ter uma perceção geral da situação atual, dos requisitos e de quaisquer disparidades nos processos de avaliação em diferentes contextos;
- Avaliar e analisar estes processos a partir de uma perspetiva neutra quanto ao género;
- Produzir e disponibilizar materiais gratuitos úteis, que garantam um foco neutro quanto ao género na avaliação dos/as candidatos/as em processos de recrutamento.
- 

A longo prazo:

- Contribuir para a igualdade de oportunidades de homens e mulheres no acesso neutro ao mercado de trabalho e à formação profissional;
- Reduzir as desigualdades de género no mercado de trabalho, alcançado a igualdade em posições de liderança e ao nível dos salários.



## 1.1 PARCEIROS DO PROJETO

Os parceiros deste projeto provêm de cinco países diferentes (Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha) e trabalharam em conjunto neste projeto para desenvolver, promover e divulgar um conjunto de matrizes de ferramentas de seleção neutras quanto ao género.

As seis diferentes organizações são:

- Como coordenador: Frauen im Brennpunkt | Áustria | [www.fib.at](http://www.fib.at)
- Inova+ | Portugal | [www.inova.business](http://www.inova.business)
- Instituto Politécnico do Porto — IPP | Portugal | [www.ipp.pt](http://www.ipp.pt)
- Bimec | Bulgária | [www.bimec-bg.eu](http://www.bimec-bg.eu)
- Centro per lo Sviluppo Creativo «Danilo Dolci» | Itália | [www.danilodolci.org](http://www.danilodolci.org)
- Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia — SEF | Espanha | [www.sefcarm.es](http://www.sefcarm.es)

A **Frauen im Brennpunkt** foi fundada há 30 anos como uma organização sem fins lucrativos independente e emprega atualmente 110 pessoas em Tryro. As suas principais áreas de atividade são o emprego, nomeadamente o aconselhamento de mulheres e meninas, eventos e sensibilização para questões relativas ao género feminino e cuidados infantis em creches e com amas. Os colaboradores que trabalham nos departamentos de aconselhamento têm conhecimento psicológico, social e político especializado e experiência em áreas sensíveis relacionadas com o género e políticas do mercado de trabalho.

A **Inova+** é a empresa portuguesa líder na promoção e gestão de projetos internacionais na área da inovação, educação, gestão e formação de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico. A missão da empresa é oferecer o conhecimento, a capacidade de gestão, as parcerias e o apoio técnico e financeiro necessários para garantir aos seus clientes o sucesso dos seus projetos de inovação.

O **Instituto Politécnico do Porto** (IPP) é um instituto de ensino superior público, o maior e mais dinâmico politécnico do país, que ocupa a primeira posição na classificação dos politécnicos e, ao lado das grandes universidades, ocupa as posições de topo na classificação do ensino superior nacional.

O Politécnico do Porto considera que a sua missão é ser líder do sistema politécnico em Portugal, assumindo a sua responsabilidade social perante a comunidade e a sociedade, num quadro internacional de referência, e competindo pela excelência.

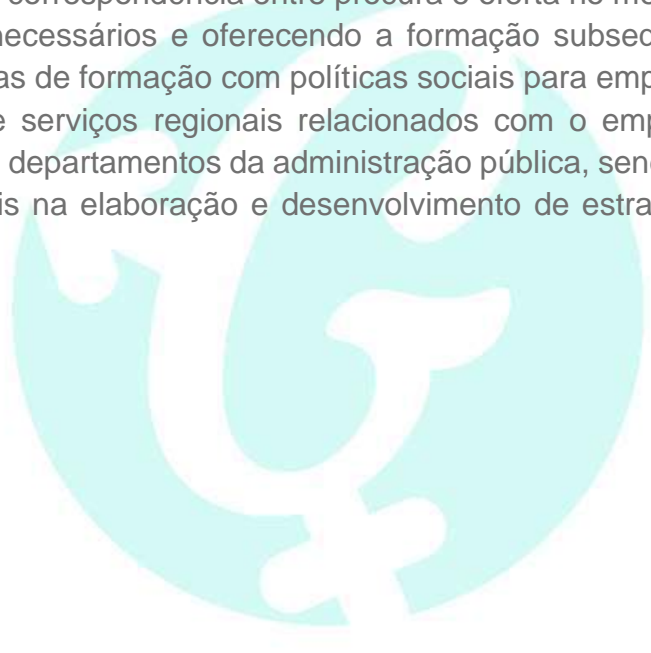
A **Bimec** foi criada em 2007 e desenvolve a sua atividade na área da formação profissional e das competências transversais para adultos (competências transversais, formações motivacionais específicas, formação empresarial, marketing e vendas, gestão de projetos, empreendedorismo, turismo, entre outros). Esta organização tem experiência na gestão e implementação de projetos e os nossos consultores gerem e acompanham diferentes projetos, prestando serviços aos nossos parceiros. Esta experiência faz da Bimec um coordenador de projetos de confiança que garante uma implementação eficiente e eficaz dos projetos, especialmente de projetos relacionados com questões motivacionais.

A Bimec é membro da Bulgarian Human Resources Management and Development Association e, como tal, tem acesso a uma ampla rede junto da qual pode promover a ideia de integrar jovens no mundo do trabalho. A Bimec também é membro e cofundadora do Adult Training Institute, o qual incorpora os esforços de uma rede de instituições de formação, formadores de adultos e formadores de EFP para aumentar a qualidade e adequação da formação profissional e para adultos.

O **Centro per lo sviluppo creativo «Danilo Dolci»** é uma organização sem fins lucrativos localizada em Palermo, Itália, fundada em 1958 a partir da experiência e trabalho de Danilo Dolci, um ativista social, sociologista, pacifista e pedagogo. Seguindo o seu percurso, o centro obteve sucesso, principalmente no setor educativo ao nível local e europeu, focando-se em dois pilares principais: o desenvolvimento local, começando pelas necessidades da comunidade e prestando especial atenção aos grupos-alvo mais desfavorecidos, e a criatividade, promovendo a inovação na educação e utilizando novas metodologias para capacitar jovens e adultos.

O **Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia (SEF)** é o órgão regional na região de Múrcia responsável pela promoção, desenvolvimento e implementação de políticas de trabalho regionais relacionadas com o emprego, orientação e formação profissionais. O SEF possui 25 repartições distribuídas pela região, bem como o Centro de Referência Nacional para o Ensino e Formação Profissionais. Existem mais 125 orientadores escolares distribuídos pela região, que aconselham e oferecem orientação profissional aos indivíduos desempregados.

A sua missão relaciona-se com a eficiência da correspondência entre procura e oferta no mercado de trabalho regional, promovendo os perfis necessários e oferecendo a formação subsequente ajustada às necessidades. O SEF junta políticas de formação com políticas sociais para empregos estáveis e de qualidade e unifica recursos e serviços regionais relacionados com o emprego. Coordena as suas atividades com os restantes departamentos da administração pública, sendo um veículo para a participação de agentes sociais na elaboração e desenvolvimento de estratégias para o emprego e desenvolvimento regional.





## 1.2 RESUMO DO PROJETO

### 1.2.1 Objetivos

Como referimos anteriormente, o intuito do projeto é o desenvolver, promover e integrar um conjunto de ferramentas e teste de seleção neutros quanto ao género. Estas ferramentas e teste irão aumentar a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, nomeadamente no acesso à educação, emprego e formação profissional.

Os **grupos-alvo** do projeto GeNeus são:

- Profissionais de RH, escolas do ensino secundário, consultoras profissionais, agências de recrutamento e avaliação, ONG orientadas para as mulheres, centros de formação profissional, entidades empregadoras — organizações e pessoas que apliquem diagnósticos de desempenho (procedimentos teste) e decisores políticos destas organizações;
- Pequenas e médias empresas (PME);
- Centros de emprego público ou serviços relacionados, uma vez que as suas medidas influenciam muito as agendas profissionais nacionais, e os decisores políticos de organizações da administração pública (AP);
- Instituições de formação profissional pós-secundária (FPPS), centros de orientação profissional, que apoiam na escolha da área de estudos ao nível do ensino secundário e universitário, e decisores políticos destas organizações;
- Decisores políticos da administração pública e organizações que trabalhem com testes.

O projeto é composto de seis resultados denominados «produções intelectuais» (IO, *intellectual outputs*), cuja liderança foi distribuída pelos diferentes parceiros do projeto.

Os resultados ou produções intelectuais são:

- **IO1** — Relatório genérico sobre os processos de teste nacionais neutros de género: informação sobre como as PME, a administração pública e as instituições de formação profissional pós-secundária se relacionam com os processos de recrutamento e o sistema de testes na Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha;
- **IO2** — Conjunto de ferramentas de seleção e teste neutros quanto ao género baseados em boas práticas e análises das necessidades, desenvolvimento um novo teste que irá melhorar os processos de seleção e avaliação;
- **IO3** — Guia para a implementação de ferramentas e teste de seleção: informação sobre como integrar especificamente novos métodos de teste em diferentes áreas do mercado de trabalho;
- **IO4** — Aplicação do conjunto de ferramentas e teste de seleção neutros quanto ao género para PME;
- **IO5** — Aplicação do conjunto de ferramentas e teste de seleção neutros quanto ao género para aplicação na administração pública;

- **IO6** — Aplicação do conjunto de ferramentas e teste de seleção neutros quanto ao género para aplicação em instituições de formação profissional pós-secundária.

## 1.2.2 Resultados do IO1

O objetivo deste relatório era o de compilar informação ao nível nacional sobre os sistemas de testes utilizados, voltar a verificar, nestes sistemas de testes, a existência de diferenças específicas quanto ao género em áreas de desempenho individuais e definir as necessidades específicas para garantir oportunidades de acesso iguais para ambos os géneros. Um outro objetivo era identificar possíveis boas práticas existentes em diferentes países, oferecendo uma visão geral sobre como e em que medida os testes são utilizados pelos grupos-alvo dos países parceiros — podem estar incluídos, testes de desempenho ou ferramentas de seleção. O objetivo é oferecer uma reflexão sobre o futuro do mercado de trabalho, considerando o macro contexto da flexibilidade e insegurança que, conseqüentemente, terá impacto nos empregos e carreiras.

O relatório também inclui investigação documental sobre teorias de inteligência, diferenças específicas quanto ao género e ciência neuropsicológica.

Os testes ajudam as empresas a identificar os candidatos mais adequados à posição.

No âmbito da investigação nacional, os parceiros pesquisaram sobre os testes de seleção para colaboradores/as e/ou formandos/as que são atualmente utilizados nos seus países e as necessidades dos grupos-alvo nesta área. Todos os parceiros realizaram entrevistas de investigação em três grupos predefinidos, nomeadamente, pequenas e médias empresas (PME), administração pública (AP) e instituições de formação profissional pós-secundária (FPPS).

### Grupos-alvo

*Os parceiros do projeto realizaram entrevistas junto das seguintes entidades:*

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

### O que foi avaliado

Como resultado das entrevistas realizadas, revelou-se que todos os três grupos-alvo (PME, AP e FPPS) avaliaram ambas competências técnicas e 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 competências depende do grupo-alvo: enquanto as organizações de FPPS atribuem mais importância às competências académicas, as PME e as AP

valorizam mais as competências pessoais e profissionais. Existem diferenças consideráveis entre os países parceiros.

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

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

A administração pública (AP) considera que as capacidades específicas para desempenhar determinada função são um fator de particular relevância (competências técnicas e competências relacionadas com o trabalho).

## Como é realizada a avaliação

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

Seguem-se alguns exemplos de questões/tópicos frequentemente abordados junto dos/as candidatos/as durante as entrevistas realizadas pela administração pública (AP):

- Percurso profissional e/ou académico;
- No caso de mudanças frequentes de trabalho: qual é o motivo?
- Motivação: porque quer este trabalho? Quais são as suas motivações, o que gosta de fazer?
- Competências técnicas: que conhecimento e experiência técnicas, que lhe permitem resolver questões mais complexas, possui nesta área?
- Personalidade e autoconhecimento:
  - Forças e fraquezas?
  - Desafios encontrados e como foram ultrapassados?
  - Como se define a si mesmo?

- Vontade/intenção de aprender?
- Quais são as suas ambições/planos para o futuro?
- Qual seria a posição/trabalho em equipa ideal?
- Quais são as suas motivações? Como se motiva a si mesmo e aos seus colegas?
- Quais são os seus requisitos (enquadramento, condições sociais) para poder realizar um bom trabalho?
- Capacidades organizacionais;
- Estilo de liderança;
- Gestão do conflito:
  - Como reage a um conflito entre os seus colegas no local de trabalho?
  - Como reage quando o seu superior critica o seu trabalho?
  - Como lida com situações difíceis e com a pressão?
- Atitude em relação ao trabalho em equipa.

A **AP** utiliza testes nos seus procedimentos de seleção mais frequentemente do que as PME. Efetivamente, a maioria das AP afirma que utiliza diferentes tipos de testes nos processos de seleção. No entanto, as entrevistas continuam a ser a ferramenta de avaliação mais valorizada, uma vez que os testes são considerados insuficientes ou demasiado impessoais. Apesar disso, existem algumas AP que consideram que os testes são tão ou mais importantes do que as entrevistas, utilizando-os para determinar se um candidato prossegue para uma entrevista (ou o contrário: existem AP que recorrem a uma entrevista inicial para determinar se um/a candidato/a prossegue para um teste, ou não).

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

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

## **Necessidades atuais**

De um modo geral, as entidades entrevistadas afirmam que não possuem grandes necessidades a nível do foco do projeto ou, se tiverem algumas, as mesmas não estão relacionadas com os testes. Ainda assim, foram feitas algumas sugestões relativamente aos testes, em particular:

- Para as AP, os problemas quanto aos testes são os custos elevados, os dados de difícil análise e a inadequação dos testes às posições específicas às quais os indivíduos se candidatam. Outro problema é a facilidade de manipulação dos resultados dos testes (mencionado no relatório austríaco).



## Especificidades quanto ao género

De acordo com as AP entrevistadas, não existem diferenças entre homens e mulheres nos processos de seleção. No entanto, destacam-se algumas afirmações individuais:

- Apenas uma AP observou diferenças entre os géneros em testes de personalidade, mas não em testes de desempenho;
- Uma AP afirma que as mulheres comunicam melhor e que são mais expansivas, enquanto os homens apresentam melhores resultados em testes de raciocínio abstrato e mecânico;
- Em dois dos países parceiros, as diferenças entre os géneros são atribuídas à estrutura do mercado de trabalho e não ao processo de avaliação em si.

Para mais informações sobre a investigação de base que os parceiros realizaram ao nível nacional, consulte a primeira produção intelectual do projeto: [IO1 — Relatório genérico sobre testes neutrais quanto ao género.](#)

### 1.2.3 Resultados do IO2

Depois de elaborado o relatório genérico sobre os processos de teste nacionais do IO1, os principais resultados permitiram concluir que o ideal para corresponder às necessidades dos três grupos-alvo deste projeto (nomeadamente pequenas e médias empresas, administração pública e instituições de formação profissional pós-secundária) seria o desenvolvimento de uma combinação de instrumentos de seleção neutros que fossem gratuitos e fáceis de colocar em prática. A ênfase seria colocada no processo de entrevista, tendo em mente os vários tipos de teste de capacidades.

Portanto, os parceiros do projeto desenvolveram e testaram vários instrumentos e testes de seleção nesta nova produção intelectual do projeto GeNeus, o IO2.

O principal objetivo era recolher exemplos sobre a utilização de ferramentas gratuitas para garantir um processo de seleção neutro quanto ao género e, também, quanto a outras áreas, especialmente dirigidas aos três grupos-alvo, mas que também pudessem ser facilmente adaptadas a outros setores socioeconómicos. O «Conjunto de ferramentas de seleção e teste neutros quanto ao género» contém exemplos de testes e ferramentas que podem ser implementados em processos de seleção em contextos educativos e de emprego.

As ferramentas selecionadas e desenvolvidas devem promover oportunidades de acesso iguais para todos nas áreas da educação e emprego, uma vez que avaliam as áreas de desempenho e incluem a implementação de testes neutros quanto ao género com base nas descobertas científicas mais recentes e nos dados empíricos recolhidos durante o desenvolvimento do projeto nos cinco países parceiros.

Este relatório inclui um estudo detalhado sobre os processos de seleção e uma investigação aprofundada sobre a correspondência indivíduo/trabalho e indivíduo/organização. É dada importância ao planeamento adequado dos processos de seleção, os quais deverão beneficiar tanto o/a candidato/a quanto a entidade empregadora.

As ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género desenvolvidos neste relatório foram as seguintes:

— Questionário sobre competências de carácter geral para a posição:

Os parceiros do projeto desenvolveram e testaram um questionário junto dos três grupos-alvo nos seus próprios países. O questionário contém 20 perguntas relacionadas com três competências transversais: iniciativa/proatividade, organização e competências sociais. Este teste só pode ser utilizado nas cinco línguas dos países parceiros do GeNeus: Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha. Adicionalmente, os resultados obtidos com o teste devem ser analisados e interpretados de acordo com especificações ao nível nacional.

— Exercícios de análise e resolução de problemas:

Os parceiros do projeto também desenvolveram e testaram três exercícios junto dos três grupos-alvo nos seus próprios países. Estes estão relacionados com a resolução de problemas e são os seguintes: Exercício 1: festa no escritório, Exercício 2: situação na loja, Exercício 3: situação no escritório.

Cada exercício consiste na descrição de uma situação que deve ser analisada e resolvida. Os inquiridos tiveram de responder a cinco questões sobre a situação apresentada, questões essas relacionadas com a identificação do problema, recolha de dados, geração e avaliação de ideias, implementação, planeamento e avaliação da solução.

Estes exercícios foram desenvolvidos e padronizados para os cinco países parceiros do GeNeus: Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha. Os resultados e respetivas interpretações só podem ser aplicados nestes cinco países.

— Outras ferramentas de seleção:

Teste de inglês, teste de alemão, teste de competências de TIC, simulações de trabalho. Estas ferramentas são testes online que podem ser utilizados para avaliar várias competências/capacidades. Embora não tenham sido desenvolvidos pelos parceiros do projeto GeNeus, estes testes podem e devem ser utilizados de acordo com os requisitos da vaga de trabalho ou ensino ou objetivo de desenvolvimento.

— Entrevista de trabalho:

O relatório também inclui um estudo sobre as entrevistas de trabalho enquanto ferramenta fundamental nos processos de seleção. Uma entrevista de trabalho consiste numa conversa formal entre um/a candidato/a e um/a representante da entidade empregadora. É realizada de forma a recolher informação sobre a correspondência indivíduo/trabalho e indivíduo/organização e pode contribuir para a decisão de contratação do candidato.

O relatório distingue entrevistas estruturadas e não estruturadas, estrutura determinante, tipos de questões facilitadoras, formas determinantes de realizar a entrevista (presencial, vídeo, telefónica, à distância, etc.), bem como diferentes formas de a conduzir (painel, grupo, etc.).

Também inclui um modelo de entrevista com as várias fases que a compõem e as diferentes capacidades que podem ser avaliadas pela entidade empregadora.

— Outra ferramenta disponibilizada no relatório é uma lista de verificação do/a candidato/a, que oferece informação à entidade empregadora sobre como avaliar cada candidato/a e inclui um modelo de exemplo.

O relatório também dedica um capítulo à avaliação específica de cada género em termos de critérios. É partilhada informação sobre esta questão e destacada a importância da objetividade nos processos de seleção, sendo feita especial referência à questão do género.

Por último, o relatório contém anexos com modelos de questionários de competências de carácter geral, exercícios de resolução de problemas e respetiva metodologia e, também, um modelo para avaliação do/a candidato/a por parte da entidade empregadora.

Também existem anexos nacionais independentes com questionários de competências de carácter geral para a posição e cada um dos países incluiu três secções: testes, orientação da interpretação e informação estatística sobre o processo de análise e os resultados do processo de padronização.

Existem anexos específicos para cada um dos países com exercícios de resolução de problemas em três secções: testes, orientação da interpretação e informação estatística sobre o processo de análise e os resultados do processo de padronização.

Para mais informações sobre a investigação de base que os parceiros realizaram ao nível nacional, consulte a segunda produção intelectual do projeto: [IO2 — Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutrais quanto ao género](#).

#### 1.2.4 Resultados do IO3

Juntamente com o conjunto de ferramentas e testes de seleção do IO2, foi elaborado um guia ou manual de instruções detalhado na produção intelectual 3 (IO3).

O objetivo deste guia é apoiar a implementação das ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género do projeto GeNeus. Assim, garante-se a devida utilização dos mesmos e, também, uma implementação relevante e fluída nos três grupos-alvo. O conjunto de ferramentas e o guia complementam-se mutuamente e, assim, as organizações serão capazes de identificar os/as melhores candidatos/as possíveis para certa posição, sem que existam quaisquer preconceitos quanto ao género.

Contém informação sobre como integrar o conjunto de ferramentas e os processos de seleção e de avaliação para quem puder aceder aos grupos-alvo. Adicionalmente, é partilhada informação sobre a relevância destas ferramentas, quem as pode utilizar e são facultados, também, testes e orientações para implementar corretamente cada um dos recursos.

O objetivo destas linhas de orientação é apoiar a correta implementação e o devido funcionamento das ferramentas de seleção acima referidas, obtendo, assim, resultados razoáveis. Não só serão neutros quanto ao género, mas também garantirão um processo de seleção justo e sem preconceitos. É apresentada uma abordagem passo a passo para que seja possível perceber

claramente que ferramenta deve ser utilizada em cada fase, como a mesma deve ser utilizada e os resultados esperados.

Os grupos-alvo do manual/guia são pequenas e médias empresas (PME), organizações/organismos de formação profissional pós-secundária e centros de administração pública. Também se destina, particularmente, a consultoras (principalmente de recrutamento e agências de seleção, bem como a centros oficialmente reconhecidos), gabinetes de consultoria, serviços sociais, universidades, centros de emprego, centros de avaliação, organismos de formação profissional e empresas e departamentos de recursos humanos em geral.

No entanto, estas ferramentas do projeto GeNeus devem ser utilizadas por técnicos ou profissionais de RH com experiência na implementação de processos de seleção e recrutamento. Devem possuir determinadas qualificações mínimas nas áreas de psicologia, sociologia, serviços sociais ou, então, uma pós-graduação em RH (de acordo com Quadro Europeu de Qualificações para a Aprendizagem ao Longo da Vida (QEQ)).

Todos estes processos de seleção, independentemente da sua complexidade ou estrutura, devem incluir três fases:

- Fase de pré-seleção:
  - Análise da posição;
  - Processo de recrutamento — Atrair candidatos/as;
- Fase de seleção:
  - Seleção de CV;
  - Competências de carácter geral para a posição. Questionários;
  - Exercícios de resolução de problemas;
  - Entrevista de emprego;
  - Outras ferramentas: testes de línguas, testes de competências digitais e audições de emprego;
- Fase de conclusão:
  - Modelo da lista de verificação para avaliação do/a candidato/a.

Para mais informações sobre a investigação de base que os parceiros realizaram ao nível nacional, consulte a terceira produção intelectual do projeto: [103 — Guia para a implementação de ferramentas e testes](#).



### 1.3. PRODUÇÃO DESTE DOCUMENTO

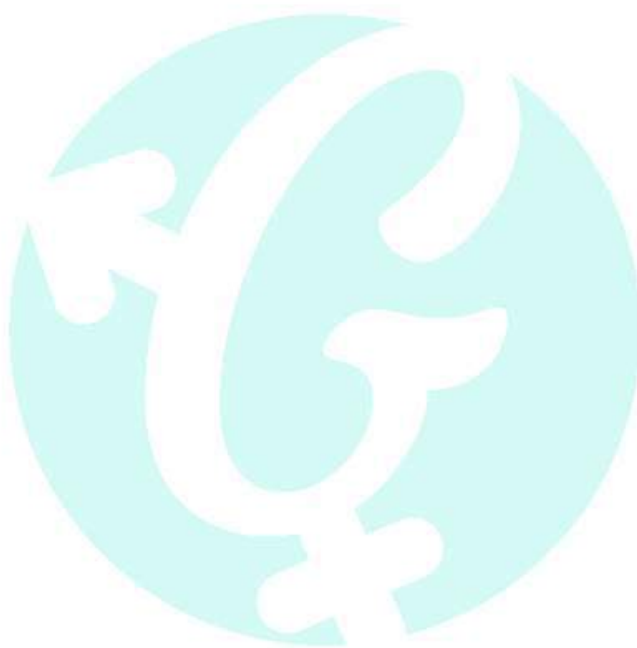
O objetivo deste documento é o de garantir a sustentabilidade do projeto e a integração dos seus resultados nos grupos-alvo da AP (administração pública), nomeadamente nos serviços públicos de emprego e de aconselhamento, nos serviços sociais que desempenham tarefas relacionadas com o emprego e junto dos decisores políticos destas organizações.

A sustentabilidade deve ser assegurada por trabalho de campo e pelo compromisso de incluir todos os envolvidos no sentido de colocar o projeto em prática e melhorar os seus resultados.

Este desenvolvimento envolveu as partes interessadas e os utilizadores finais nos processos interativos de tomada de decisões para alcançar os seguintes objetivos complementares:

- a) Sensibilizar para a importância dos procedimentos de seleção neutros quanto ao género e motivar os grupos-alvo da administração pública para que apliquem estes testes nos seus processos de seleção;
- b) Incentivar a aplicação do teste gratuito e do modelo de exercícios.

Este IO está direcionado para três grupos-alvo principais: pequenas e médias empresas (PME), administrações públicas (AP), instituições de formação profissional pós-secundária (FPPS), consultoras, serviços de aconselhamento e serviços sociais; departamentos de recursos humanos, centros de avaliação e organismos de formação profissional; e decisores políticos nestas organizações.



## 2. CONJUNTO DE FERRAMENTAS NEUTRAS QUANTO AO GÊNERO PARA PROCESSOS DE SELEÇÃO DO PROJETO GENEUS

As ferramentas apresentadas englobam as ferramentas criadas e desenvolvidas pelo consórcio do projeto GeNeus — ferramentas de seleção do projeto GeNeus — e outras ferramentas que, embora não tenham sido criadas pelo consórcio, são pertinentes e devem ser implementadas como instrumentos de seleção — outras ferramentas de seleção.

Para a criação e desenvolvimento destas ferramentas, foram considerados os primeiros resultados do projeto e a análise de necessidades, através da qual foram identificadas algumas disparidades nos processos de seleção e avaliação. Assim, surgiu a necessidade de mitigar essas disparidades.

As cinco ferramentas desenvolvidas no projeto GeNeus são:

1. Modelo da análise da posição;
2. Questionário sobre as competências gerais para a posição;
3. Exercícios de análise — Resolução de problemas;
4. Modelo da entrevista de emprego;
5. Modelo da lista de verificação para avaliação do candidato.

### 2.1 METODOLOGIA

Conforme referido anteriormente, o consórcio do projeto GeNeus criou e desenvolveu duas ferramentas, as quais foram padronizadas:

- Questionário sobre competências de caráter geral para a posição;
- Três exercícios de análise para avaliar as capacidades de resolução de problemas.

Começando pelos resultados do IO1 e também pelos estudos internacionais, as 10 principais capacidades que os/as colaboradores/as devem possuir, de acordo com o World Economic Forum (Gray, 2016), são:

- Resolução de problemas complexos;
- Pensamento crítico;
- Criatividade;
- Gestão de pessoas;
- Coordenação com os outros;
- Inteligência emocional;
- Reflexão e tomada de decisões;
- Atitude orientada para o serviço;
- Negociação;
- Flexibilidade cognitiva.



Igualmente, de acordo com a proposta do Quadro Europeu de Qualificações para a Aprendizagem ao Longo da Vida (Conselho da União Europeia, 2018), as capacidades fundamentais são:

- Competências literárias;
- Competências linguísticas;
- Competências científicas, matemáticas e de engenharia;
- Competências digitais;
- Competências pessoais, sociais e de aprendizagem;
- Competências cívicas;
- Competências empresariais;
- Sensibilização cultural e competências de expressão.

O projeto GeNeus considerou as seguintes macro competências: sentido de iniciativa, competências de empreendedorismo, sociais e cívicas.

### • SENTIDO DE INICIATIVA E EMPREENDEDORISMO

O sentido de competências empresariais e de iniciativa é a capacidade de converter ideias em ações com foco na criatividade, inovação e tomada de riscos, bem como na capacidade de planejar e gerir projetos para alcançar objetivos.

A partir destas macro competências, no projeto estudaram-se as seguintes:

- Iniciativa e proatividade;
- Organização;
- Resolução de problemas.

### • COMPETÊNCIAS SOCIAIS

«As competências sociais referem-se às competências pessoais, sociais e interpessoais e a todas as formas de comportamento que permitem que os indivíduos participem de forma eficaz e construtiva nas suas vidas pessoais e profissionais. Referem-se ao bem-estar pessoal e social. É essencial compreender os códigos de conduta e os costumes dos diferentes ambientes onde as pessoas trabalham.»

A partir desta macro competência, no projeto estudaram-se as seguintes:

- Autocontrolo social;
- Confiança para falar em público;
- Lidar com *feedback* negativo;
- Empatia e sensibilização social;
- Assertividade.



Cada uma das competências de iniciativa/proatividade, organização e interação social foi avaliada por meio de um questionário com 20 perguntas, com uma escala de Likert de cinco pontos, e de exercícios de resolução de problemas.

Ambas as ferramentas (os exercícios de resolução de problemas e o teste de 20 questões) foram aplicadas nos três grupos-alvo (alunos pós-secundários, indivíduos desempregados e colaboradores de PME) com o objetivo de testar a sua utilidade.

## 2.2 AS FERRAMENTAS

Estas são as ferramentas de seleção do projeto GeNeus:

### 2.2.1 Modelo de análise da posição

A análise da posição é um processo sistemático de recolha de informação completa sobre a posição em específico e é uma das funções mais importantes dos recursos humanos. No processo de seleção em si, esta análise é da maior importância, dado que define os deveres e responsabilidades da posição, as atividades esperadas, a natureza da posição, as qualificações associadas, bem como o conhecimento e capacidades que os/as colaboradores/as devem possuir para poderem desempenhar as suas funções específicas. Assim, o processo é impessoal: a análise é feita à posição em si, não sendo simplesmente reduzida a um indivíduo em particular que tenha exercido as mesmas funções anteriormente ou que tenha participado no processo de contratação.

Ao especificar de antemão os vários aspetos de uma posição, garante-se que o processo é impessoal e, portanto, neutro quanto ao género. Esta avaliação é neutra e, assim, não existe o perigo de assumir que a posição se adequa mais a um ou outro género.

O modelo de análise à posição foi desenvolvido pelo consórcio do GeNeus, oferecendo, assim, uma ferramenta relevante às organizações que as ajudará no processo de seleção. Trata-se de uma ferramenta de alta qualidade e neutra quanto ao género (ver Anexo 1).

O modelo de análise da posição facultado pelo projeto GeNeus é composto de:

- Posição hierárquica;
- Descrição das responsabilidades principais;
- Conhecimento, qualificações e experiência trabalho:
  - Nível de rendimento escolar;
  - Conhecimento de línguas estrangeiras;
  - Competências de digitais;
  - Conhecimento profissional, qualificações e certificações profissionais;
  - Experiência de trabalho;



- Perfil de competências, capacidades e atitudes:
  - o Competências transversais;
  - o Competências específicas;
- Validação da supervisão.

### 2.2.2 Questionário sobre competências gerais para a posição

O questionário sobre competências gerais para a posição, desenvolvidos pelo consórcio do projeto GeNeus, consiste em 20 questões relacionadas com as três principais competências transversais:

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

Este teste foi desenvolvido e padronizado pelos cinco países parceiros do GeNeus: Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha (ver Anexo 2).

### 2.2.3 Exercícios de análise — Resolução de problemas

Assim como o questionário sobre competências gerais, o consórcio do projeto GeNeus também desenvolveu três exercícios de análise (bem como um método de classificação dos mesmos) que estão intrinsecamente relacionados com a competência de resolução de problemas:

- Exercício 1 — Festa no escritório;
- Exercício 2 — Situação na loja;
- Exercício 3 — Situação no escritório.

Cada exercício é independente e, por isso, pode ser utilizado isoladamente. Os participantes devem responder a cinco questões sobre uma situação específica que requer uma ação. As questões são relativas aos seguintes tópicos:

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

Estes exercícios foram desenvolvidos e padronizados pelos cinco países parceiros do GeNeus (Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha), utilizando resultados de interpretação gerais e intuitivos, como a orientação para finalidades qualitativas, sendo tomadas sempre as devidas precauções contra preconceitos implícitos quanto ao género.

Os modelos do exercício de análise podem ser encontrados no Anexo 3.

#### 2.2.4. Modelo da entrevista de emprego

Devido à importância que os recrutadores atribuem às entrevistas enquanto ferramenta de seleção, o projeto GeNeus também desenvolveu um modelo de entrevista de emprego e uma estrutura básica associada a um guia de entrevistas semiestruturado, dividido em fases (e com indicação do tempo a dispensar em cada fase) que pode ser adaptado a diferentes situações/contextos de várias organizações. Adicionalmente, podem ser utilizadas possíveis questões padrão que permitem avaliar competências, estando as mesmas também incluídas no modelo. Por último, também são referidos os respetivos métodos de avaliação.

Como tal, este é um modelo de uma entrevista semiestruturada e baseada em competências. Ao utilizar esta ferramenta, os recrutadores podem ter a certeza de que todos os/as candidatos/as passarão pelo mesmo processo e responderão exatamente às mesmas questões básicas. Assim, garante-se um processo objetivo e justo.

- **FASE 1: apresentação do/a entrevistador/a (1-10 minutos)**
  - Boas-vindas, pequena conversa, apresentação;
  - Criar uma atmosfera positiva.
- **FASE 2: conhecer o/a candidato/a e avaliar competências (15-60 minutos)**
  - Análise do percurso (educativo e profissional);
  - Competências:
    - Eficiência na comunicação/comunicação interpessoal;
    - Rigor e organização;
    - Gestão de risco.
- **FASE 3: carreira e vaga em questão (5-15 minutos)**
  - Carreiras/percursos profissionais desejados;
  - Descrição da posição;
  - Aspectos administrativos e financeiros da posição.
- **FASE 4: Conclusão (5-10 minutos)**
  - Passos seguintes do processo de seleção.

O modelo da entrevista de emprego pode ser encontrado no Anexo 4.

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

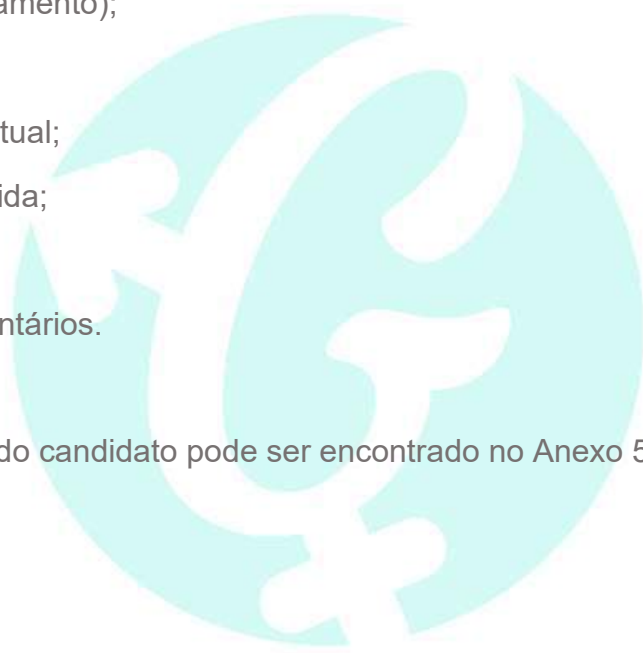
Quando o processo de seleção tem várias fases/momentos, quando são aplicadas diferentes ferramentas de seleção ou a decisão final não é tomada pelo/a técnico/a ou técnicos/as responsáveis pelo processo, mas sim por outra pessoa da organização (por exemplo, o/a gestor/a de RH ou o/a responsável hierárquico/a da posição), o projeto GeNeus desenvolveu uma lista de verificação para avaliação do/a candidato/a, onde os resultados obtidos são definidos para cada parte da avaliação.

A vantagem deste instrumento é que não apresenta a informação pessoal do/a candidato/a, dado que a identificação é feita apenas por meio de um «número de identificação individual». Assim, garante-se que a decisão quanto à seleção final é tomada apenas com base nas competências diretamente relacionadas com a posição e não com a informação pessoal (como a idade, aspeto físico ou género).

De um modo geral, a lista de verificação é composta de:

- Qualificações;
- Resultados das diferentes ferramentas de seleção:
  - Questionário sobre as competências gerais para a posição (pontuação e nível de competências);
  - Exercícios de resolução de problemas (pontuação e nível de competências);
  - Capacidade de linguagem;
    - Inglês;
    - Outro;
  - Competências digitais:
    - Word;
    - Excel;
    - PowerPoint;
    - Outro;
  - Observações da entrevista;
  - Exercícios práticos (ou outros instrumentos que o recrutador possa decidir utilizar durante o processo de recrutamento);
- Aspetos logísticos/administrativos:
  - Situação profissional atual;
  - Remuneração pretendida;
  - Disponibilidade;
  - Avaliação final e comentários.

O modelo da lista de verificação da avaliação do candidato pode ser encontrado no Anexo 5.



## 2.2.6 Outras ferramentas de seleção

As próximas ferramentas, embora não tenham sido desenvolvidas pelo consórcio, foram consideradas pela equipa do projeto como sendo boas opções de instrumentos de seleção. Encontram-se principalmente online e são de fácil acesso.

- **Teste de inglês:**

Os testes de inglês são frequentemente utilizados para testar a confiança na comunicação e o nível linguístico no contexto do comércio internacional. O inglês é a língua internacional comum e é geralmente um requisito para certas posições. Assim, deveria existir um teste de proficiência na língua inglesa. Os/as candidatos/as que têm o inglês como segunda língua estrangeira deverão realizar um exame de proficiência que seja internacionalmente reconhecido, como o Cambridge (disponível em <https://www.cambridgeenglish.org/test-your-english/>).

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

- **Teste de alemão:**

Os testes de alemão são frequentemente utilizados com candidatos/as com um percurso migratório, para que o/a entrevistador/a valide o seu nível e conhecimento de competências ao nível do alemão como segunda língua/língua estrangeira. O ÖSD (Österreichisches Sprachdiplom Deutsch) — Certificado austríaco da língua alemã — é um sistema de exames aceite internacionalmente para o alemão como língua estrangeira e/ou segunda língua. Os exames ÖSD são dos níveis A1-C2 e encontram-se orientados para o Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas. Estão disponíveis exemplos de testes de alemão aprovados em <https://www.osd.at> ou <https://www.spidi.at/sprachtest/einstufungstest-deutsch/>

- **Teste de competências informáticas:**

As competências informáticas básicas são fundamentais para ser bem-sucedido/w numa variedade de empregos nos locais de trabalho modernos. Saber como navegar no ambiente de trabalho de um computador ou num browser da Internet não só é fundamental para realizar as responsabilidades quotidianas da maioria das posições — compreender as competências informáticas básicas também reflete o quão facilmente uma pessoa pode ser treinada com um novo software ou com procedimentos com base em computadores. O nível de conhecimento informático do/a candidato/a mostra quanto tempo será necessário despendido em formações de competências informáticas básicas, permitindo tomar decisões de recrutamento mais informadas, com base nas exigências de determinada posição em particular.

As competências informáticas medem a proficiência básica com aplicações informáticas comuns como o e-mail e programas de processamento de texto, bem como browsers da



Internet. O/a candidato/a deve completar tarefas simples, mas comuns, com base em computadores (disponíveis aqui e aqui).

- **Audição de emprego:**

Esta análise anterior ao emprego coloca os/as candidatos/as num ambiente real para ver como se comportam e desempenham as tarefas e responsabilidades da posição. Permite aos recrutadores e aos/às gestores/as de contratação observar a forma como os/as candidatos/as lidam com a resolução de problemas e interação com os outros — possivelmente para conseguirem uma ideia realista das suas capacidades. Adicionalmente, as audições de emprego beneficiam a entidade empregadora e, também, os/as candidatos/as, uma vez que estes poderão ter uma experiência real em relação ao trabalho quotidiano esperado.

Realizar audições de emprego requer um maior planeamento e mais recursos, portanto, poderá não se justificar para algumas posições. Aqui estão quatro tipos de funções que beneficiam com a realização de audições de emprego por parte dos/as candidatos/as:

- Funções altamente colaborativas: Para alguns empregos, o trabalho em equipa é fundamental para tornar os sonhos em realidade. Adicionar novos/as colaboradores/as a essas equipas pode causar uma grande disrupção, que afetará o desempenho de todos/as. Fazer com que os/as candidatos/as trabalhem com os seus/suas potenciais colegas antes de serem contratados/as irá mostrar a sua adequação às dinâmicas de grupo. Uma boa opção para avaliar a forma como o/a candidato/a se integrará na equipa é através da realização de uma sessão de *brainstorming*. O pior que pode acontecer com este tipo de audição é a geração de más ideias. É fundamental prestar atenção não apenas ao que dizem os/as candidatos/as, mas também à forma como o dizem. Não importa se um/a candidato/a apresenta a melhor ideia de sempre, se não a puder comunicar de forma respeitosa à equipa.
- Funções virtuais: O trabalho totalmente ou parcialmente remoto está a tornar-se cada vez mais popular. Mas isto não significa que todos estejam prontos para serem bem-sucedidos neste tipo de trabalho. Trabalhar fora do escritório significa ser disciplinado e possuir competências de gestão de tempo eficazes. O aspeto positivo é que as audições de emprego no recrutamento para uma equipa virtual podem ser realizadas sem impactar a restante organização. Os/as candidatos/as podem, simplesmente, receber uma tarefa e ser informados sobre como serão avaliados/as. Em seguida, aguarde para ver o que lhe enviarão. Para além de avaliar a qualidade do trabalho entregue, meça também quanto tempo demoraram a realizar o trabalho e de quanta orientação precisaram. É compreensível se o/a candidato/a tiver de entrar em contacto consigo com uma ou duas questões, mas se receber um e-mail por hora com pedidos de esclarecimento, o/a candidatoa não terá o melhor desempenho num ambiente de trabalho virtual.
- Funções de liderança: Todos têm o seu próprio estilo de liderança. É importante ter a certeza de que os métodos de um/a candidato/a se adequam à sua potencial equipa. Ao avaliar o potencial de liderança de um/a candidato/a, é importante pedir-lhes que planeiem uma atividade de criação de espírito de equipa, como parte do processo de

contratação, e ver como se identificam com a equipa. O recrutador deve prestar atenção à forma como o/a candidato/a dá instruções, responde às questões e reage aos problemas. Depois de concluído o exercício, o recrutador deve pedir o *feedback* de todos os envolvidos, incluindo do/a candidato/a, e determinar a sua impressão sobre a equipa e se corresponde àquilo que sabe sobre os indivíduos. Também é importante descobrir como os/as colaboradores/as se sentem em relação ao/a candidato/a.

- Funções com uma grande rotatividade: Se os indivíduos continuam a desistir da mesma posição uma e outra vez, algo está errado com o processo de recrutamento para essa posição. Ou os/as gestores/as de contratação não estão a recolher a informação certa sobre os/as candidatos/as ou as análises atuais não estão em linha com a posição. Adicionar uma audição de emprego pode ajudar a reduzir a probabilidade de contratar mais uma pessoa que não se adequa. É fundamental certificar-se de que a audição reflete com precisão a função e as suas responsabilidades, por exemplo, se se tratar de uma posição para o serviço de apoio ao cliente, faça com que os/as candidatos/as atendam chamadas dos membros da equipa, que se fazem passar por clientes. O recrutador precisa de colocar os/as candidatos/as numa variedade de cenários e ver como reagem. Uma conversa posterior deve incluir questões dirigidas aos/às candidatos/as sobre como se sentiram com a situação.

## 2.3 RESULTADOS DOS TESTES NOS PAÍSES PARCEIROS

Os seis países parceiros do projeto GeNeus desenvolveram um teste de seleção — «Questionário sobre as competências gerais para o emprego»<sup>1</sup> e três exercícios de análise para testar a competência de resolução de problemas.

Exercício 1: festa no escritório; Exercício 2: situação na loja e Exercício 3: situação no escritório. Estas ferramentas foram implementadas em conjunto, online<sup>2</sup>, de 1 de agosto de 2018 a 28 de fevereiro de 2019.

Na implementação do «Questionário sobre competências gerais para a posição», foram envolvidos 1095 participantes nos cinco países parceiros e os dados recolhidos contabilizaram um equilíbrio entre os géneros e um objetivo de grupo, tal como se pode ver na tabela abaixo.

Para validar o questionário, foi necessário realizar vários testes estatísticos. Foi realizada uma análise separada em cada país, tendo em conta as diferenças da linguagem e cultura. Conforme esperado, inclusive quando o mesmo questionário foi utilizado em todos os países, existiram diferenças nas questões, as quais deveriam ser consideradas, e em algumas especificidades ao nível da interpretação (ver «Cotação e interpretação» e «Informação estatística» no Anexo 3 do documento *Ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género do GeNeus para cada país — IO2*

---

<sup>1</sup>O desenvolvimento e pré-validação da metodologia está descrito no Apêndice 2 do documento *Ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*.

<sup>2</sup>Website para recolha de dados para implementação das ferramentas de seleção desenvolvidas pelo projeto GeNeus — <https://www.iscap.pt/ceos/1-ProjGeNeus/>.

Tabela 2: Dados de implementação do questionário sobre as competências gerais para o emprego por grupo-alvo e país

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

Legenda:

PME: pequenas e médias empresas; AP: administração pública; FPPS: formação profissional pós-secundária

Para implementar os exercícios de análise de resolução de problemas, juntamente com os cinco países parceiros, foram 402 os participantes no Exercício 1 (festa no escritório), 318 no Exercício 2 (situação na loja) e 314 participantes no Exercício 3 (situação no escritório) (ver as duas tabelas seguintes).

Depois da recolha de dados, cada país parceiro classificou a sua respetiva informação, com base no Anexo 4 (Exercícios de análise e orientação para a classificação) do documento *Ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*. Os parceiros concordaram que as instruções do Anexo 4 eram fáceis de utilizar. O equilíbrio entre os géneros e o grupo-alvo foi considerado na recolha de dados, como mostrado nas Tabelas 3 e 4.

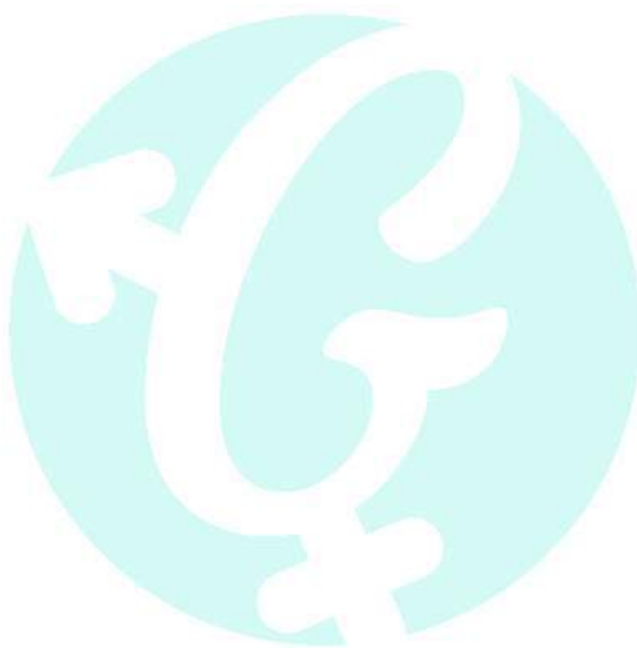


Tabela 3: totais dos dados da implementação dos exercícios de análise (resolução de problemas) por grupo-alvo e país

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

Legenda:

PME: pequenas e médias empresas

AP: administração pública

FPPS: formação profissional pós-secundária

Na Tabela 4 é possível ver que nem todos os países possuem todos os dados para todos os exercícios. Isto deve-se às diferenças estatísticas relativas aos resultados entre os géneros. As diferenças entre os géneros significam que as ferramentas não são neutras quanto ao género e que, portanto, não podem ser utilizadas nesse país.



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

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

Legenda:

PME: pequenas e médias empresas

AP: administração pública

FPPS: formação profissional pós-secundária

Conforme mencionado, os resultados obtidos no questionário sobre competências gerais para a posição e nos exercícios de resolução de problemas devem ser analisados de acordo com as especificações de cada país.

Estas ferramentas só podem ser utilizadas nas cinco línguas maternas e nos países parceiros: Áustria, Bulgária, Itália, Portugal e Espanha.

Por isso, a interpretação de resultados é diferente, variando conforme o país onde o teste é realizado.

## 2.3.1 Resultados do questionário sobre competências gerais para a posição

### ÁUSTRIA:

Na Áustria os/as colaboradores/as e avaliadores/as podem utilizar seis itens, de um total de 20 itens da escala, para avaliar as competências profissionais com relevância estatística: têm poder e sensibilidade discriminativa para comparar diferentes candidatos/as (Anexo 3.1 do documento *Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*).

Os itens a utilizar na Áustria são:

- Q1. Tomo iniciativa e experimento novas formas de realizar as minhas tarefas;
- Q2. Gosto de novos desafios, que me forçam a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho;
- Q3. Gosto de apresentar soluções quando vejo situações que podem ser melhoradas;
- Q7. Prefiro que sejam os outros a definir as minhas prioridades;
- Q8. Foco-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades;
- Q9. Não consigo terminar as minhas tarefas no tempo que previ inicialmente.

Os itens 7 e 9 devem ser citados ao contrário.

Considerando que existem cinco pontos de concordância na escala e que existem seis itens, o intervalo da pontuação é entre seis e 30 pontos.

Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à média, 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.

Na Áustria, este questionário enfatiza se o/a candidato/a possui iniciativa, proatividade, se está aberto/a a desafios e se é organizado/a e autónomo/a no seu trabalho;

### BULGÁRIA:

Na Bulgária os/as colaboradores/as e avaliadores/as podem utilizar nove itens, de um total de 20 itens da escala, para avaliar as competências profissionais com relevância estatística: têm poder e sensibilidade discriminativa para comparar diferentes candidatos/as (Anexo 3.2 do documento *Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*).

Os itens a utilizar na Bulgária são:

- Q1. Tomo iniciativa e experimento novas formas de realizar as minhas tarefas;
- Q2. Gosto de novos desafios, que me forçam a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho;
- Q3. Gosto de apresentar soluções quando vejo situações que podem ser melhoradas;
- Q7. Prefiro que sejam os outros a definir as minhas prioridades;
- Q8. Foco-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades;
- Q10. Considero importante saber exatamente quem é responsável por cada tarefa e com quem me devo articular;

Q13. Ao trabalhar nos meus projetos, identifico variações que me levam a ajustar o meu plano para alcançar os meus objetivos;

Q14. Numa situação de tensão, giro os meus impulsos;

Q20. 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 entre nove e 45 pontos.

Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à média, 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.

Na Bulgária, este questionário enfatiza se o/a candidato/a possui iniciativa, proatividade, se está aberto/a a desafios e se é organizado/a e autónomo/a no seu trabalho. Também se espera que o/a candidato/a revele controlo emocional em situações de conflito interpessoal.

## ITÁLIA:

Em Itália os/as colaboradores/as e avaliadores/as podem utilizar nove itens, de um total de 20 itens da escala, para avaliar as competências profissionais com relevância estatística: têm poder e sensibilidade discriminativa para comparar diferentes candidatos/as (Anexo 3.3 do documento *Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*).

Os itens a utilizar em Itália são:

Q1. Tomo iniciativa e experimento novas formas de realizar as minhas tarefas;

Q2. Gosto de novos desafios, que me forçam a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho;

Q6. Gosto de rotinas e evito fazer alterações à minha vida quotidiana;

Q13. Ao trabalhar nos meus projetos, identifico variações que me levam a ajustar o meu plano para alcançar os meus objetivos;

Q17. 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 entre cinco e 25 pontos.

Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à média, adaptados ao contexto italiano:

**Muito abaixo da média** — 7 a 13 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.

Em Itália, este questionário enfatiza se o/a candidato/a possui iniciativa, se está aberto a desafios, se é autónomo ao lidar com variações no seu trabalho e se se foca na conclusão de tarefas.

## PORTUGAL:

Em Portugal os/as colaboradores/as e avaliadores/as podem utilizar nove itens, de um total de 20 itens da escala, para avaliar as competências profissionais com relevância estatística: têm poder e sensibilidade discriminativa para comparar diferentes candidatos/as (Anexo 3.4 do documento *Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*).

Os itens a utilizar em Portugal são:

- Q2. Gosto de novos desafios, que me forcem a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho;
- Q4. Não gosto quando é proposto um novo método que me obriga a mudar a minha forma de trabalho;
- Q5. Preciso de estar motivado para as minhas tarefas relacionadas com o trabalho.
- Q8. Foco-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades;
- Q9. Não consigo terminar as minhas tarefas no tempo que previ inicialmente.
- Q10. Considero importante saber exatamente quem é responsável por cada tarefa e com quem me devo articular;
- Q11. Quando desenvolvo uma atividade importante, realizo várias tarefas. É muito difícil avançar passo a passo;
- Q13. Ao trabalhar nos meus projetos, identifico variações que me levam a ajustar o meu plano para alcançar os meus objetivos;
- Q14. Numa situação de tensão, giro os meus impulsos;
- Q20. 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 dez itens, o intervalo da pontuação é entre 10 e 50 pontos.

Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à média, 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.

De acordo com os dados estatísticos obtidos pelos participantes na soma destes seis itens, é possível criar cinco níveis de desempenho: 10 a 16 pontos (nível muito baixo), 17 a 19 pontos (nível baixo), 20 a 22 pontos (nível médio), 23 a 25 pontos (nível superior) e 26 a 30 pontos (nível muito superior).

Em Portugal, este questionário enfatiza se o/a candidato/a está aberto/a a desafios e mudanças, se se motiva a si mesmo, se é autónomo/a ao lidar com variações no seu trabalho e se se foca na conclusão de tarefas. Também se espera que o/a candidato/a revele controlo emocional em situações de conflito interpessoal.



## ESPAÑA:

Em Espanha os/as colaboradores/as e avaliadores/as podem utilizar nove itens, entre um total de 20 itens da escala, para avaliar as competências profissionais com relevância estatística: possuem poder e sensibilidade discriminativa para comparar diferentes candidatos/as (Anexo 3.5 do documento *Conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género*).

Os itens a utilizar em Espanha são:

- Q1. Tomo iniciativa e experimento novas formas de realizar as minhas tarefas;
- Q2. Gosto de novos desafios, que me forçam a pensar em novas formas de desenvolver as minhas tarefas/o meu trabalho;
- Q3. Gosto de apresentar soluções quando vejo situações que podem ser melhoradas;
- Q8. Foco-me no que é mais importante e não me distraio com outras atividades;
- Q10. Considero importante saber exatamente quem é responsável por cada tarefa e com quem me devo articular;
- Q20. 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 entre seis e 30 pontos.

Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à média, adaptados ao contexto espanhol:

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

Em Espanha, este questionário enfatiza se o/a candidato/a possui iniciativa, proatividade, se está aberto a desafios e se se foca na conclusão de tarefas. Também se espera que o/a candidato/a revele controlo emocional em situações de conflito interpessoal.

### 2.3.2 Exercícios de análise — Resolução de problemas

#### ÁUSTRIA:

Exercício 1 — Interpretação de resultados

Considerando que existem quatro níveis para avaliação das respostas do exercício e que existem cinco questões, o intervalo da pontuação é entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas», adaptada ao contexto austríaco:

- 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.

## Exercício 2 — Interpretação de resultados

Considerando que existem quatro níveis para avaliação das respostas do exercício e que existem cinco questões, o intervalo da pontuação é entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas», adaptada ao contexto austríaco:

- 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.

## Exercício 3 — Interpretação de resultados

Considerando que existem quatro níveis para avaliação das respostas do exercício e que existem cinco questões, o intervalo da pontuação é entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas», adaptada ao contexto austríaco:

- 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:**

### Exercício 1 — Interpretação de resultados

Considerando que existem quatro níveis para avaliação das respostas do exercício e que existem cinco questões, o intervalo da pontuação é entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos três níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas», onde cada nível representa um terço das respostas do teste-piloto realizado na Bulgária:

- Abaixo da média** — 5 a 7 pontos;
- Na média** — 8 a 9 pontos;
- Acima da média** — 10 pontos ou mais.

### Exercício 3 — Interpretação de resultados

Considerando que existem quatro níveis para avaliação das respostas do exercício e que existem cinco questões, o intervalo da pontuação é entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos três níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas», onde cada nível representa um terço das respostas do teste-piloto realizado na Bulgária:

- Abaixo da média** — 5 a 6 pontos;
- Na média** — 7 a 8 pontos;
- Acima da média** — 9 pontos ou mais.

## ITÁLIA:

### Exercício 1 — Interpretação de resultados

Considerando que definimos quatro níveis para avaliação dos exercícios e que existem cinco questões, a pontuação total varia entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas» em Itália para o Exercício 1:

- 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

### Exercício 2 — Interpretação de resultados

Considerando que definimos quatro níveis para avaliação dos exercícios e que existem cinco questões, a pontuação total varia entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas» em Itália para o Exercício 2:

- 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:

### Exercício 1 — Interpretação de resultados

Considerando que definimos quatro níveis para avaliação dos exercícios e que existem cinco questões, a pontuação total varia entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas» em Portugal para o Exercício 1:

- 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

### Exercício 2 — Interpretação de resultados

Considerando que definimos quatro níveis para avaliação dos exercícios e que existem cinco questões, a pontuação total varia entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas» em Portugal para o Exercício 2:

- 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

### Exercício 3 — Interpretação de resultados



Considerando que definimos quatro níveis para avaliação dos exercícios e que existem cinco questões, a pontuação total varia entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas» em Portugal para o Exercício 3:

- 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

## ESPAÑA:

### Exercício 1 — Interpretação de resultados

Considerando que definimos quatro níveis para avaliação dos exercícios e que existem cinco questões, a pontuação total varia entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas» em Espanha para o Exercício 1:

- 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.

### Exercício 2 — Interpretação de resultados

Considerando que definimos quatro níveis para avaliação dos exercícios e que existem cinco questões, a pontuação total varia entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas» em Espanha para o Exercício 2:

- 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

### Exercício 3 — Interpretação de resultados

Considerando que definimos quatro níveis para avaliação dos exercícios e que existem cinco questões, a pontuação total varia entre cinco e 20 pontos. Para interpretar os resultados, definimos cinco níveis de desempenho relativamente à competência «Análise e resolução de problemas» em Espanha para o Exercício 3:

- 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





## 3. RECOMENDAÇÕES

### 3.1 CONCLUSÕES DOS SOBRE OS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO POR PAÍS

Antes de ser possível gerar as **Recomendações gerais para integração de questões neutras quanto ao género na orientação, recrutamento e processos de seleção na administração pública (AP)** foi necessário analisar cuidadosamente os procedimentos de recrutamento da AP nos diferentes países parceiros do projeto GeNeus. Esta informação foi recolhida no IO1 por meio do segundo questionário solicitado pelo SEF, o qual foi realizado pelos países parceiros.

#### **Informação sobre a administração pública, obtida por meio do questionário do IO1:**

Em todos os países, os processos de avaliação da administração pública incluíam a avaliação das competências académicas, profissionais e pessoais dos/as candidatos/as. Todos colocaram muita ênfase nas competências necessárias para o exercício de funções em determinada posição específica. Uma personalidade positiva é um traço muito procurado em Itália e na Áustria, embora uma boa atitude geral do/a candidato/a seja importante para todos os países. O interesse em aprender é avaliado em Itália e em Espanha. As capacidades de trabalho em equipa e de *networking* também são vitais. Outras competências que são avaliadas em alguns dos países parceiros são: inteligência verbal e matemática, memória, concentração, inteligência emocional e social, orientação para o cliente e responsabilidade.

Foram realizadas entrevistas em todos os organismos da AP dos países parceiros. Na maioria deles, também são realizados diferentes tipos de testes durante o processo. No entanto, as entrevistas continuam a ser a ferramenta de avaliação mais valorizada. Existem AP que só recorrem a entrevistas e que consideram que os testes não são suficientes. Por outro lado, também existem AP que consideram que os testes são tão ou mais importantes do que as entrevistas. Existem AP que utilizam testes para determinar se um/a candidato/a avança para uma entrevista e, também, AP que utilizam entrevistas para determinar se um/a candidato/a avança para um teste. A maioria das AP aplica procedimentos padrão na realização de entrevistas e representações (se utilizadas) e que aplicam testes padrão, tais como testes de inteligência, testes psicológicos, testes de conhecimento profissional, etc. Só muito raramente é que os testes são personalizados e realizados online. Muito raramente, as entrevistas são realizadas em grupos e/ou não seguem um procedimento/questionário padrão. Podem, no entanto, ser semiestruturadas. Todos estes métodos são utilizados para avaliar as competências profissionais e pessoais do/a candidato/a.

Para as AP, os problemas relacionados com a aplicação de testes são os custos associados elevados, os dados impossíveis de analisar e a inadequação dos testes às posições específicas às quais os indivíduos se candidatam. Outro problema é a facilidade de manipulação dos resultados dos testes, conforme mencionado por um dos países parceiros.

Relativamente às especificidades quanto ao género, e de acordo com as AP entrevistadas, não existem diferenças entre o desempenho de homens e de mulheres no processo de avaliação. Só uma organização observou diferenças nos testes de personalidade, mas não nos testes de desempenho. Uma organização afirma que as mulheres comunicam melhor e que são mais expansivas, enquanto os homens mostram melhores resultados nos testes de raciocínio abstrato e mecânico. Dois dos países parceiros atribuem as diferenças à estrutura do mercado de trabalho e não aos processos de avaliação em si.

## **A situação dos serviços de emprego em cada país parceiro do projeto GeNeus:**

### **ÁUSTRIA**

O objetivo dos serviços públicos de emprego (SPE) é disponibilizar formação profissional aos indivíduos desempregados.

Os SPE na Áustria atribuem projetos a associações, empresas e outras instituições que selecionem e orientem indivíduos desempregados, tais como:

- Para adultos:

- Se tiverem problemas físicos ou psicológicos: reabilitação profissional;

- Se forem saudáveis (especialmente mulheres):

- \* Centros profissionais para mulheres, testes diagnósticos psicológicos e procedimentos de medição assistidos por computador, com ou sem orientação profissional;

- \* Para todos, testes diagnósticos psicológicos e procedimentos de medição assistidos por computador, com ou sem orientação profissional;

- Para jovens:

- \* Testes diagnósticos psicológicos e procedimentos de medição assistidos por computador, com ou sem orientação profissional;

Se os SPE pretenderem que um indivíduo desempregado comece a trabalhar imediatamente, não é oferecido nenhum tipo de formação orientadora, exceto formações sobre candidaturas.

O perfil profissional dos responsáveis pelos processos de seleção nos SPE austríacos é:

- Processos de seleção:

- Testes diagnósticos psicológicos e procedimentos de medição assistidos por computador (psicologia clínica, incluindo formação adicional sobre psicologias de testes);

- Académicos: psicólogos, cientistas da educação e assistentes sociais;

- Formações: pedagogos sociais, formadores, conselheiros;

- Orientação educativa:

- Académicos: psicólogos, cientistas da educação e assistentes sociais;

— Formação: pedagogos sociais, formadores, conselheiros;

- Percurso profissional:

— Académicos: psicólogos, cientistas da educação e assistentes sociais;

— Formação: pedagogos sociais, formadores, conselheiros.

Relativamente ao processo de seleção, o serviço público de emprego (SPE) da Áustria encaminha o indivíduo para a vaga e, em seguida, a empresa realiza uma entrevista ou um procedimento de teste.

Se se tratar de uma vaga no setor público, a discriminação com base no género nos processos de seleção em si é regulamentada pela lei. No entanto, se a vaga for no setor privado, a regulamentação depende do recrutador, do proprietário da empresa ou do/a gestor/a de recursos humanos.

Não são aplicadas ferramentas nem questionários especiais nas empresas do setor privado, mas no setor público existe, normalmente, um/a consultor/a que garante que não existe discriminação com base no género. Garantir a ausência de discriminação requer a aplicação de questionários ou intervenção de recrutadores e gestores/as de recursos humanos com formação em questões de género.

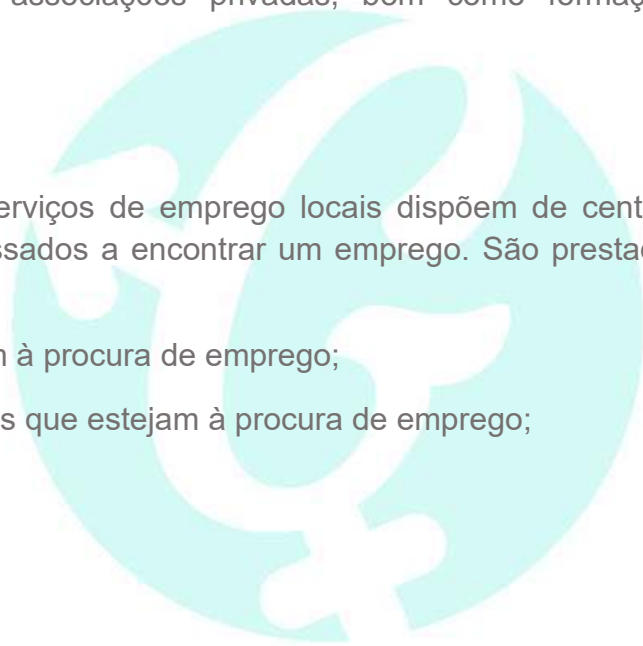
O pessoal da EURES está integrado nos SPE. Deste modo, recebe formação sobre questões de género e igualdade de oportunidades, uma vez que este é um requisito para todos os membros da instituição e que os mesmos devem ser sensibilizados para esta questão. É ilegal tratar homens e mulheres de forma desigual. Isto está em conformidade com todas as leis da União Europeia.

A Áustria disponibiliza uma «ombudsperson» a quem os homens e mulheres vítimas de discriminação podem recorrer. São oferecidos aconselhamento e informação. Este serviço também disponibiliza informação a outras associações privadas, bem como formações e aconselhamento jurídico.

## **BULGÁRIA**

A agência de emprego búlgara e os seus serviços de emprego locais dispõem de centros de orientação profissional que ajudam os interessados a encontrar um emprego. São prestados os seguintes serviços:

- Base de dados de pessoas que estejam à procura de emprego;
- Serviços de intermediação para pessoas que estejam à procura de emprego;
- Serviços psicológicos;
- Orientação profissional;
- Formação para adultos.



Relativamente ao perfil profissional dos/as responsáveis pelos procedimentos de seleção, não é solicitada uma qualificação específica. No entanto, é necessário possuir, pelo menos, uma licenciatura.

A experiência mínima necessária ao nível da gestão é de 4 anos nas áreas de orientação profissional, aconselhamento e apoio psicológico e ensino secundário.

Para os/as orientadores/as de carreira, a experiência mínima necessária é de 2 anos e nas áreas relacionadas com a orientação profissional para alunos, aconselhamento e apoio psicológico e ensino secundário.

Competências adicionais:

- Qualificações na área profissional ou ao nível do ensino superior, «ciências sociais, economia e direito», «psicologia», «atividades sociais» e «sociologia», «ciências do ensino», «humanidades», «filosofia»;
- Formação completa ou certificada em programas de orientação profissional reconhecidos internacionalmente;
- Experiência de trabalho como conselheiro pedagógico e orientador de carreira;
- Participação em formações adicionais em orientação educativa, resolução de conflitos, competências de apresentação, negociação, etc.;
- Experiência prática na realização de estudos especializados em psicologia escolar, orientação educativa, etc.;
- Experiência prática na utilização de ferramentas para estudo de interesses, desejos e atitudes para fins de orientação educativa;
- Competências de TI, trabalho e comunicação na Internet e línguas estrangeiras.

Relativamente aos processos de recrutamento, os serviços de emprego búlgaros recebem currículos de indivíduos desempregadas e fazem uma pré-seleção com base nos critérios definidos pela entidade empregadora. No entanto, a entrevista em si é marcada pelas entidades empregadoras.

Em termos de discriminação nos processos de recrutamento búlgaros, não existe sensibilização para a discriminação com base no género nem são aplicadas medidas ou ferramentas para a realização de processos de seleção neutros.

Relativamente à discriminação positiva, não existe informação disponível.

Não existem evidências de que o pessoal dos serviços de emprego responsáveis pelos processos de recrutamento receba formação específica sobre igualdade de género e de oportunidades.

Quanto à regulamentação e a iniciativas ou recomendações políticas em termos de não discriminação com base no género, o Ministério do Emprego e Políticas Sociais tem estado a organizar a implementação de uma política nacional na área da igualdade de género desde o ano 2000. Desde 2004 que existe uma unidade especial no Ministério, o Departamento de Igualdade de Oportunidades, Antidiscriminação e Bem-estar Social.



A Estratégia Nacional para a Promoção da Igualdade de Género para o período de 2009-2015 (adotada pelo Conselho de Ministros em 10/12/2008) é o principal documento estratégico da única política em vigor sobre a igualdade entre homens e mulheres.

A política foi concebida para fomentar a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres tendo em vista uma participação total e ativa em todas as áreas da vida e, também, a rejeição da discriminação com base no género. A estratégia nacional corresponde, de forma semelhante, aos documentos estratégicos europeus.

## **PORTUGAL**

Os serviços públicos de emprego e formação portugueses estão integrados nos serviços públicos nacionais através do Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. O seu objetivo é fomentar a criação de empregos de qualidade para combater o desemprego através da implementação de políticas de emprego ativas.

A estrutura é descentralizada. Existem cinco delegações regionais que contêm um total de 23 serviços de emprego.

Os serviços de emprego focam-se principalmente na seleção de ofertas de emprego e na pré-seleção de currículos, agindo, assim, como um intermediário entre os profissionais e as pessoas desempregadas, bem como formação e ensino profissional.

Embora os serviços de emprego portugueses ofereçam serviços de orientação, não desenvolvem atividades práticas significativas.

Os responsáveis pelos processos de seleção não são obrigados a ter um perfil profissional específico. Espera-se apenas que tenham uma formação superior relacionada com a área social.

Os serviços de emprego portugueses apenas estabelecem a ponte entre as empresas e o mercado de trabalho através da publicação de anúncios de emprego\*, não realizando processos de recrutamento, quer é efetuado pelas próprias empresas.

Todo o sistema de serviços de emprego português está orientado para a não discriminação, incluindo para as questões de género. O pessoal pode rejeitar ofertas de trabalho que sejam discriminatórias (género, idade). A pré-seleção é feita de acordo com competências objetivas ou qualificações técnicas.

Um exemplo de não discriminação chega-nos do serviço público do município de Matosinhos: *existe um foco neutro quanto ao género, procedimentos contra o assédio e um código de conduta. A discriminação positiva não é aplicada a mulheres e a finalidade é encontrar o/a candidato/a ideal para a vaga em questão, independentemente do género.*

No processo de seleção são valorizados diferentes tipos de competências. Tendo em mente que a maioria das vagas oferece uma remuneração baixa e que não são especializadas, uma das qualidades mais valorizadas é a flexibilidade horária no trabalho. Adicionalmente, uma das formas de avaliar estas vagas é em termos de formação em contexto laboral. Nesse sentido, a vontade de aprender também é apreciada. Outras competências valorizadas são as competências interpessoais e a proatividade.

Nos processos de pré-seleção para vagas nos países pertencentes à União Europeia realizados pela EURES, as competências mais valorizadas são as chamadas competências transversais. O principal objetivo da entrevista é conhecer o candidato enquanto pessoa.

Não existem medidas formais relativas à discriminação positiva quanto ao género nos processos de recrutamento. Estas são neutras.

Em relação à legislação sobre a não discriminação com base no género, para além da Constituição Portuguesa, o Código de Trabalho contém uma cláusula específica sobre a igualdade e a não discriminação.

O Código do Trabalho português também menciona o seguinte no artigo 32.º: *«Todas as entidades devem manter durante cinco anos o registo dos processos de recrutamento efetuados, devendo constar do mesmo, com desagregação por sexo, os seguintes elementos: convites para o preenchimento de lugares; anúncios de oferta de emprego; número de candidaturas para apreciação curricular; número de candidatos presentes em entrevistas de pré-seleção; número de candidatos aguardando ingresso; resultados de testes ou provas de admissão ou seleção».*

Encontramos, em Portugal, iniciativas de políticas públicas que têm por objetivo fomentar a igualdade entre homens e mulheres no contexto laboral, existindo medidas relacionadas com a não discriminação com base no género em processos de recrutamento. Um exemplo é o prémio de «Igualdade é qualidade», promovido pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego do Ministério da Economia e do Emprego.

Relativamente à formação sobre igualdade de género e de oportunidades, não existem requisitos de formação específicos para os responsáveis pelos processos de pré-seleção nos serviços de emprego.

## **ITÁLIA**

Os serviços públicos de emprego em Itália são coordenados ao nível nacional pela Agência Nacional para Políticas de Trabalho Ativas, <https://www.anpal.gov.it/>, a qual tem um departamento de recursos humanos.

Relativamente ao perfil pessoal dos responsáveis pelos procedimentos de pré-seleção, estas posições não implicam planeamento e não estão envolvidas na gestão. Apenas é necessário um certificado de ensino secundário e conhecimento aprofundado sobre o direito do trabalho, o direito público e privado, o mercado de trabalho e conhecimento sobre oportunidades de formação profissional, bem como competências administrativas.

As posições de gestão requerem uma qualificação ao nível do ensino superior.

Em relação aos processos de recrutamento para indivíduos desempregados, para posições de nível baixo, os indivíduos podem candidatar-se para serem incluídos numa lista de classificação pública (se satisfizerem alguns critérios bastante básicos, como serem detentoras de um certificado de ensino secundário, e requisitos burocráticos, como cidadania e um registo criminal limpo). As posições são conseguidas, nomeadamente, com base na experiência e nível de educação e os

indivíduos são automaticamente selecionados quando surgem posições compatíveis com o seu perfil.

Quanto à discriminação com base no género nos processos de recrutamento em Itália, os regulamentos atuais referem um equilíbrio entre os géneros no recrutamento e seleção de pessoal, mas apenas de forma muito geral, sem medidas específicas. Os procedimentos de seleção seguem recomendações estaduais para o equilíbrio entre os géneros.

Não existe informação disponível sobre discriminação positiva.

Não existem evidências de que o pessoal dos serviços públicos de emprego receba formação específica sobre igualdade de género e de oportunidades.

Relativamente à legislação sobre não discriminação com base no género, a legislação atual que protege as mulheres contra a discriminação no trabalho nos processos de recrutamento é principalmente encontrada no Código para a Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres no Decreto n.º 198/2006. Especificamente, o Código estabelece um conselheiro para a igualdade, a quem as mulheres podem denunciar comportamentos de discriminação com base no género e assédio no local de trabalho.

Adicionalmente, o artigo 10.º da «Legge Biagi», Decreto n.º 276/2003 complementa o artigo 8.º do Estatuto do Trabalho, o qual estipula, com maior detalhe, o tipo de informação protegida sobre o colaborador/candidato, como orientação sexual, etnia, estado civil, gravidez, etc., e que, indiretamente, protege as mulheres contra a discriminação com base na gravidez ou intenção de ter filhos, incluindo a idade fértil, a qual é uma forma muito generalizada de discriminação com base no género.

Não existem regulamentações, iniciativas ou recomendações políticas relativas à não discriminação com base no género.

## **ESPANHA**

O sistema de emprego nacional, atribuído ao Ministério do Trabalho, Migração e Segurança Social, está integrado nos serviços públicos estaduais de emprego (SEPE em espanhol) e nos serviços públicos de emprego das regiões autónomas. É responsável pela organização, desenvolvimento e acompanhamento de programas e medidas políticas relativas ao emprego. A sua estrutura é descentralizada.

Estes serviços de emprego regionais, apesar de serem organismos autónomos, possuem uma estrutura semelhante. Possuem diferentes serviços de emprego localizados nos principais núcleos populacionais e estão funcionalmente organizados nas seguintes áreas:

- Intermediação de trabalho: inscrição, classificação e gestão de vagas;
- Consultoria empresarial;
- Orientação.

Para tal, cada serviço de emprego conta com pessoal técnico, destacando-se o seguinte:

- Responsáveis pela orientação profissional: oferecem serviços de orientação a indivíduos desempregados e/ou estruturam um percurso personalizado com vista à inserção laboral;
- Responsáveis pela intermediação e gestão de vagas: conduzem o processo de pré-seleção do candidato relativamente a oportunidades de emprego que provenham tanto do setor público quanto do privado;
- Responsáveis provenientes da rede EURES que têm a seu cargo a pré-seleção de candidatos para vagas existentes em vários países europeus.

Em Espanha, não é obrigatório que estes responsáveis possuam uma formação específica, embora seja obrigatório ter uma licenciatura ou certificação.

Os processos de pré-seleção realizados pelos serviços de emprego estão alinhados com critérios objetivos, como o nível de formação, experiência, competências, tempo no desemprego e disponibilidade para o emprego.

Adicionalmente, estes procedimentos baseiam-se no princípio da não discriminação com base no género, conforme estipulado na Constituição Espanhola, na lei para a igualdade entre homens e mulheres (LO 3/2007) e na lei espanhola sobre o emprego (RD Legislativo 3/2015 da Ley de Empleo), as quais obrigam os referidos serviços de emprego a evitar qualquer forma de discriminação com base no género.

Também existem protocolos para a gestão de vagas, instruções e notas que garantem que as vagas não contêm elementos discriminatórios e, caso contenham, as entidades empregadoras serão informadas que tais vagas não podem ser geridas nem anunciadas.

Igualmente, existem medidas de discriminação positiva, em alguns casos, através de concursos públicos e incentivos contratuais subsidiados para a inserção laboral de mulheres e/ou grupos vulneráveis ou marginalizados.

Relativamente aos responsáveis pelos processos de pré-seleção, estes recebem formação sobre questões de género e/ou igualdade de oportunidades. Note-se que este tipo de formação não é um requisito explícito, uma vez que é considerado como formação transversal e não está diretamente relacionado com a sua posição. Se algum responsável seguiu esta formação, foi por motivos de interesse pessoal.





## **3.2 RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA INTEGRAR QUESTÕES NEUTRAS QUANTO AO GÊNERO NA ORIENTAÇÃO, RECRUTAMENTO E PROCESSOS DE SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **3.2.1 Classificação de candidatos/as apoiados por um sistema de intermediação de competências**

Uma das funções dos serviços públicos de emprego é de realizar processos de intermediação. Para tal, os serviços de emprego têm áreas diferenciadas de inscrição e de classificação dos/as candidatos/as, bem como de gestão de vagas. Estas têm como responsabilidade o desenvolvimento destas funções.

A intermediação profissional consiste em estabelecer a ponte entre pessoas que estejam à procura de emprego e vagas que se adequem às suas características. Estes candidatos/as devem estar registados nos serviços públicos.

A área que classifica os indivíduos de acordo com alguns parâmetros previamente definidos é a área de classificação. Aqui, o indivíduo é entrevistado e, em conjunto com o responsável, define os tipos de funções a exercer, as condições de trabalho desejadas, a disponibilidade e outras possíveis limitações, como licenças, certificados de formação (trabalho, serviços, outras qualificações, etc.).

Toda esta informação é articulada de forma a classificar corretamente o indivíduo e permitir uma correspondência precisa entre o perfil do/a candidato/a e os requisitos da oferta de trabalho.

Todo o processo é melhorado quando são incluídos critérios homogêneos. Estes determinam as competências que os/as trabalhadores/as devem possuir, devendo ser capazes de incluir nos parâmetros novos elementos de classificação e seleção, de acordo com o mercado de trabalho em questão e as suas características específicas: heterogeneidade, mutabilidade, institucionalização, cada vez menos regulamentação, maior flexibilidade e mobilidade.

Estas características requerem alguém que deseje fazer parte do mercado de trabalho e que satisfaça o perfil funcional definido depois de identificadas, mediadas ou valorizadas as competências profissionais, pessoais e sociais que asseguram o profissionalismo.

Estas competências, definidas como sendo essas capacidades, habilidades e conhecimento especializado que o indivíduo deve possuir para desempenhar uma tarefa específica de forma eficiente, devem ser incluídas no processo de classificação a ser utilizado no momento da intermediação.

Para tal, é necessário definir as competências que devem ser incluídas no ficheiro pessoal, para que a classificação satisfaça critérios objetivos e unificados e garanta que a seleção não é prejudicada por preconceitos implícitos.

A primeira coisa a fazer, como dito anteriormente, é determinar que competências são necessárias no decorrer deste processo. Sugerimos que o ficheiro inclua o seguinte:

- *Competências profissionais* definidas de acordo com a posição e que sigam o quadro geral europeu que determina que competências técnicas o indivíduo deve possuir para desempenhar determinada função;
- *Competências transversais* relacionadas com competências linguísticas e digitais;
- *Competências pessoais e sociais* relativas aos aspetos de carácter social e que abrangem, geralmente, todas as profissões, em maior ou menor grau.

### 3.2.1.1 Intermediação: seleção de competências

Para realizar processos de pré-seleção, o/a responsável pelo serviço de emprego irá pesquisar por trabalhadores/as disponíveis na base de dados. Irá incluir as competências necessárias de acordo com o perfil profissional pretendido pela entidade empregadora.

É importante basear estes processos na pesquisa por competências específicas, tornando o processo objetivo e neutralizando possíveis preconceitos quanto ao género. No entanto, se a avaliação do/a candidato/a deve incluir as suas competências para facilitar o processo, as ofertas de emprego devem, por sua vez, indicar que competências são consideradas importantes para a entidade empregadora e que devem ser trabalhadas, como um primeiro passo em direção a um sistema que integre todas as competências de forma uniforme.

O sistema ideal, onde para cada posição são definidas as competências necessárias para uma execução adequada das funções, não irá, provavelmente, precisar que as ofertas de trabalho específicas incluam estas competências. No entanto, as ofertas deverão indicar claramente a forma como os/as colaboradores/as deverão trabalhar no sentido de responderem às necessidades da posição.

A seleção com base em competências comporta determinadas vantagens, nomeadamente, não estar sujeita a preconceitos implícitos e, assim, tornar-se duplamente mais eficiente, satisfazendo o seu objetivo e não sendo discriminatória.

### 3.2.2 Intervenção em competências como parte da orientação profissional

Outro serviço que é oferecido pelos serviços públicos de emprego através da sua rede é a orientação profissional.

A orientação profissional deve ser considerada como um processo de acompanhamento sistemático e não reduzido a circunstâncias concretas ou específicas da vida de um indivíduo. Deve ser um processo que abranja toda a sua vida e que seja acessível à sociedade em geral. O objetivo é ajudar o indivíduo a desenvolver ativamente a sua vida profissional e a tomar as suas próprias decisões.

O/a orientador/a profissional facilita este processo, tornando-se numa «ferramenta» que ajuda outros indivíduos a desenvolver o seu percurso profissional e pessoal.

A orientação profissional é consolidada na maioria dos serviços públicos de emprego. É diferente de outras áreas que desenvolvem funções de classificação, avaliação e gestão. A orientação é um tipo de intervenção dirigido aos/às candidatos/as ao emprego, que lhes permite fazer as alterações necessárias para que ultrapassem as fraquezas e desvantagens que lhes impedem de encontrar um emprego, aumentando, assim, a sua empregabilidade.

A ferramenta destes profissionais é o percurso de inserção, que faz parte da orientação profissional, onde são traçados planos para alcançar objetivos ou metas anteriormente definidas.

O serviço de orientação também ajuda a detetar competências que estejam em falta e que sejam necessárias para conseguir determinado emprego.

Os/as orientadores/as fazem um «diagnóstico» e detetam os principais problemas dos indivíduos, que poderão estar a impedi-los de obter um emprego.

Trata-se de um processo que inclui as seguintes fases:

- Deteção ou diagnóstico, onde são analisadas as competências necessárias a posições específicas, ao contrário das competências concretas que o indivíduo já possui no início do processo;
- Intervenção apropriada, onde as competências e o conhecimento necessário são adquiridos ou onde são feitas alterações necessárias em termos do perfil profissional desejado;
- Avaliação contínua das facetas e *feedback* profissionais para confirmar que as competências necessárias foram incluídas no repertório do candidato ao emprego.

A orientação mostra que é importante trabalhar estas falhas para aproximar os indivíduos ao perfil de competências pretendido para que possam participar no processo de recrutamento com uma medida de sucesso garantida.

Adicionalmente, dentro da mesma área, os/as colaboradores/as são capacitados para participarem em entrevistas de emprego. Isto envolve formação em características de seleção de competências de forma a concluir o ciclo.

Aqui, recomendamos que os/as orientadores/as profissionais recebam formação ao nível da avaliação de competências e, também, que lhes sejam disponibilizados guias ou sistemas de classificação relativos às competências necessárias para uma posição em específico.

### 3.2.3 Necessidade de adaptar as plataformas de trabalho dos serviços públicos de emprego

É necessário que exista um sistema de informação comum, com uma estrutura de TI integrada e que seja compatível com os diferentes serviços públicos de emprego de todo o país para cada estado-membro. Deve tratar-se de um instrumento técnico que integre informação relevante à intervenção profissional, sem fronteiras territoriais, e que permita:

- Registrar os/as candidatos/as ao emprego;
- Rastrear as ações realizadas;

- Realizar estatísticas comuns;
- Comunicar conteúdo contratual;
- Um bom desempenho das agências de colocação;
- Obter informação e acompanhar a gestão da formação profissional, orientação profissional, iniciativas de emprego e subsídios para a contratação.

**Recomenda-se que as aplicações TI utilizadas nos serviços públicos de emprego permitam registrar campos relacionados com a mediação das competências anteriormente mencionadas (profissionais, transversais, pessoais e sociais) para que sejam consideradas como elementos não discriminatórios no perfil profissional dos candidatos. Isto permitirá uma maior correspondência entre as necessidades e pretensões dos candidatos ao emprego e das entidades empregadoras.**

**Para alcançar este objetivo, recomenda-se a utilização de ferramentas de deteção, mediação e avaliação, bem como de ferramentas para melhoria de competências objetivas e não discriminatórias. Estas podem ser utilizadas nos diferentes serviços oferecidos aos candidatos ao emprego, bem como por empresas que recorram aos serviços públicos de emprego.**

### 3.2.4 Sensibilização dos agentes envolvidos na intermediação

Como mencionado anteriormente, o objetivo principal da intermediação é oferecer aos/às colaboradores/as um emprego adequado às suas características e permitir que as entidades empregadoras encontrem colaboradores adequados, de forma a que as suas necessidades e requisitos sejam satisfeitos.

Assim, deveriam ser realizadas ações de sensibilização constantes e em grande número e administradas formações sobre igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, dirigidas a todos os agentes envolvidos no processo de intermediação:

- Pessoal dos serviços públicos de emprego nas suas várias áreas de intervenção: intermediação, consultoria empresarial, orientação profissional, formação, criação de emprego, etc.;
- Pessoal da empresa na comunidade empresarial local;
- Pessoal dessas entidades que trabalhe nos serviços públicos de emprego e que realize atividades relacionadas com o desenvolvimento de políticas de emprego ativas;
- Pessoal da administração pública local, responsável pela intermediação profissional e pela gestão ativa de políticas de emprego;
- Pessoal de organizações empresariais e representantes dos sindicatos;
- A sociedade em geral, envolvida nas primeiras etapas da vida na área do ensino.



### **Algumas das ferramentas recomendadas para sensibilização sobre a igualdade de género (et al.) podem ser:**

- Formação dirigida a todo o pessoal envolvido na intermediação profissional e na gestão de políticas ativas adaptadas às funções e áreas de desenvolvimento específicas;
- Compromisso da administração pública através de iniciativas que fomentem a igualdade;
- Participação das empresas em iniciativas que fomentem a igualdade. Um exemplo que nos chega de Múrcia é a iniciativa «As empresas por uma sociedade sem violência com base no género»;
- Discussões informativas;
- Ensino de valores;
- Seminários sobre boas práticas;
- Campanhas informativas de grande impacto;
- Desenvolvimento, publicação e divulgação de guias de sensibilização especializada.

### **3.2.5 Ferramentas que podem ser utilizadas para um processo de intermediação sem preconceitos implícitos**

No processo de intermediação podem ser utilizadas ferramentas que permitam alcançar diferentes objetivos.

Assim, logo numa fase inicial, podem ser utilizadas na área da classificação para determinar se certas competências são aparentes, sendo este o primeiro passo no processo de intervenção da orientação.

Por outro lado, quando existem evidências de que estas competências estão presentes, é necessário encontrar uma forma de as transferir para o CV para que possam ser avaliadas no momento da seleção.

Em momentos anteriores do projeto, foram analisados questionários que ofereceram, como resultado, uma série de itens validados para cada país, para que os preconceitos implícitos quanto ao género possam ser evitados.

#### **3.2.5.1 CV cego**

Tal como um CV tradicional, esta ferramenta tenta resumir os aspetos relativos à formação e experiência de trabalho e, também, a outras competências adquiridas que possam ser pertinentes para a posição pretendida.

Enquanto ferramenta, o CV é grandemente utilizado e apresenta-se numa variedade de formas e tipos. Neste caso, sugere-se um CV cego. Satisfaz a mesma finalidade, mas evita a criação de

preconceitos que levem à discriminação. Normalmente, este tipo de CV não indica a idade, a nacionalidade nem o sexo. Logicamente, também não inclui fotografia.

Na Internet, é muito fácil de encontrar recomendações sobre como redigir um CV deste género. São cada vez mais utilizados por empresas que se comprometem com a responsabilidade social.

Os serviços públicos de emprego, especificamente nas áreas de orientação, onde as ferramentas de procura de emprego são muito solicitadas, devem incentivar a utilização deste tipo de CV.

Igualmente, esta ferramenta também deveria ser utilizada como ferramenta privilegiada em processos de seleção noutras áreas que também lidem com colaboradores.

Por outro lado, o CV cego também deve ser utilizado na página Web dos serviços de emprego. A comunidade empresarial deve ser incentivada a aceitar este formato para que o mesmo não seja descartado no momento da seleção.

### 3.2.5.2 Ferramentas para competências de carácter geral

O IO2 apresentou uma série de ferramentas de seleção relativas a questões neutras quanto ao género, bem como um questionário composto de 20 itens relacionado com competências de carácter geral para a posição e três exercícios de análise/resolução. Todas estas ferramentas foram validadas.

Relativamente ao questionário, este mostrou que, dependendo do país, apenas alguns itens eram não discriminatórios e, portanto, os itens a utilizar devem estar em conformidade com o país onde serão aplicados.

De qualquer forma, devem ser utilizados itens cuja validade tenha sido confirmada e cada país deveria incluir um teste diagnóstico, elaborado no momento de orientação, com o intuito de recolher informação profissional e pessoal dos/as candidatos/as ao emprego. Os/as técnicos/as da pré-seleção também os devem utilizar nos seus próprios procedimentos para detetar as competências que cada candidato/a possui.

A outra ferramenta validada relaciona-se com a análise/resolução de problemas.

A resolução de problemas é uma ferramenta necessária em qualquer posição, dada a frequência, nas atividades quotidianas, com que ocorrem situações que dificultam a execução normal das funções. Envolve a identificação de sinais de anomalias ou dificuldades, analisando possíveis soluções, pesando vantagens e desvantagens para, finalmente, tomar a decisão adequada.

Para trabalhar esta competência, foram utilizados três exercícios de análise/resolução de problemas. Estes foram validados em todos os países envolvidos no projeto GeNeus. Assim, podem ser utilizados na fase de deteção e análise de competências para determinar se é necessário, ou não, algum tipo de intervenção ou se podem, simplesmente, ser incluídas no CV.

# 4. BOAS PRÁTICAS APLICÁVEIS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, IDENTIFICADAS NO PROJETO GENEUS

## 4.1 IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 4.1.1 A importância de uma análise precisa à posição, como ponto de partida para realização de um processo de seleção adaptado à mesma

Sabemos que, para as empresas, a análise precisa de cada posição é uma ferramenta fundamental para a gestão dos seus recursos humanos: define claramente as tarefas e responsabilidades que correspondem a cada posição no seio da empresa, permite a estruturação de um sistema de remuneração e/ou incentivos adequado, ajuda a definir como valorizar e estabelecer o desenvolvimento profissional da sua força de trabalho, etc.

Igualmente, esta ferramenta é particularmente importante para que a administração pública desenvolva o seu trabalho enquanto agente relevante na mediação de emprego. Para garantir que este trabalho de mediação está livre de preconceitos quanto ao género, na medida do possível, a administração pública precisa de desenvolver técnicas sistemáticas e homogéneas de recolha de informação para analisar as vagas que as empresas pretendem preencher.

A utilização de ferramentas validadas e objetivas para analisar as posições seria uma boa prática, uma vez que estas permitem analisar os requisitos das vagas e dispor de recursos adequados para levar a cabo um processo de seleção adaptado à posição em questão: informação sobre as funções a desempenhar, competências (profissionais e pessoais), capacidades, responsabilidades específicas, relações com outros membros do pessoal, etc., sempre focando as questões objetivas relacionadas com a posição que, a priori, não contêm preconceitos quanto ao género, dado que o objetivo seria analisar a capacidade de preencher, ou não, uma vaga específica sem considerar o género do candidato. Neste sentido, e compreendendo os aspetos mais relevantes da posição, é possível avaliar a adequação de potenciais candidatos/as.

A utilização de formulários para obtenção de informação permite-nos recolher dados de forma sistemática e consistente em diferentes processos de seleção e garante que não nos esquecemos de avaliar qualquer aspeto relevante da vaga.

Outra boa prática seria ter uma equipa de recursos humanos qualificada disponível nas empresas, a qual ajudaria a clarificar ofertas de trabalho apoiaria a realização de processo de seleção ativos.

**Conclusão: como boa prática, recomenda-se que a administração pública tenha pessoal qualificado responsável pela utilização e gestão de ferramentas que e, também, utilize técnicas objetivas para analisar vagas, uma vez que ferramentas deste tipo se focam nos aspetos objetivos da posição e não em critérios subjetivos.**

#### 4.1.2 A importância de uma seleção com base na adequação entre o indivíduo e a posição

As vantagens de realizar uma seleção de pessoal precisa é essencial, tanto para a empresa, que terá um aumento na produtividade e alcançará níveis de compromisso mais altos, quanto para o/a colaborador/a, que verá fortalecidas a satisfação profissional e a integração no local de trabalho.

As empresas tendem a gerir os seus recursos humanos de forma diferente da administração pública. Os serviços públicos de emprego, por meio da intermediação, procuram fazer corresponder as ofertas de emprego com os perfis que possuam as competências pretendidas.

O serviço é iniciado quando uma entidade empregadora precisa de um/a novo colaborador/a numa determinada função, colaborador esse que possua o conhecimento, as competências e as capacidades específicas para poder exercer as funções previstas dessa posição.

O responsável pelo serviço público de emprego tem a seu cargo a receção de informação importante sobre uma oferta de trabalho e a compilação de informações, como as qualificações formativas necessárias, experiência, entre outros, informações estas que são importantes para a entidade empregadora.

Dada a responsabilidade da tarefa, recomenda-se que sejam estabelecidos protocolos de seleção ou um guia de boas práticas que ajudem a padronizar as entrevistas realizadas nos serviços públicos e que possam permitir a abordagem de outras questões mais complexas, mas igualmente importantes. Referimo-nos às competências transversais.

Para tal, a formação dos responsáveis pela compilação de listas de potenciais colaboradores/as nos serviços públicos de emprego deve incluir a igualdade de género. Esta questão é fundamental, para além do conhecimento de diferentes tipos de entrevistas e da capacidade de fazer uma seleção com base nos deveres do trabalho a realizar, o que é essencial para obter um melhor resultado.

Os serviços públicos de emprego devem formar todos os/as seus/suas colaboradores/as em áreas como a igualdade, preconceito e a identificação de estereótipos. Adicionalmente, e em simultâneo, também devem realizar processos de sensibilização junto do tecido empresarial. Isto envolve quebrar quadros anteriormente estabelecidos que incluem preconceitos discriminatórios.

**Conclusão: como boa prática, recomenda-se que o pessoal dos serviços públicos de emprego receba formação específica em processos de seleção, que lhes permita recolher toda a informação necessária sobre uma oferta de emprego, sem mostrar qualquer preconceito discriminatório durante a entrevista com a entidade empregadora. Por outro lado, durante a seleção de candidatos/as, esta formação pode ser utilizada para compreender o perfil do/a entrevistado/a muito melhor, alcançando, assim, o objetivo.**

**Seria necessário concluir esta formação específica juntamente com outras formações de natureza geral e transversal relacionadas com questões de igualdade.**



### 4.1.3 A utilização de testes de validação

Os processos de seleção aplicam, frequentemente, testes, questionários, entre outros, para garantir que o/a candidato/a escolhido corresponde ao perfil pretendido.

Conforme indicado no parágrafo anterior, é necessário que o procedimento de teste esteja validado (que meça o que se pretende medir), que seja de confiança (que a medição seja precisa e sem erros) e que, por último, também seja objetivo.

A administração pública não aplica, frequentemente, testes padronizados. Existem muitas razões para tal, nomeadamente, os custos em termos de tempo e recursos humanos para desenvolvimento dos testes e, principalmente, a necessidade de especialistas e equipas multidisciplinares e a especialização necessária para aplicação dos testes. Todas estas razões dificultam grandemente a aplicação destes testes, sendo estes apenas aplicados por empresas e universidades privadas que realizem este tipo de investigação.

No entanto, apesar da dificuldade, acreditamos que é, sem dúvida, essencial que os processos de seleção sejam objetivos e precisos. É, portanto, necessário considerar a existência de equipas multidisciplinares na administração pública, especialmente nos serviços públicos de emprego, equipas essas que possam desenvolver estas ferramentas ou, quando apropriado, contar com a colaboração de universidades ou centros especializados, onde são desenvolvidas tais ferramentas.

Outro elemento importante no processo de seleção é o entrevistador/recruta. Frequentemente, e na ausência de testes específicos, o/a entrevistador/a é parte fundamental do processo. Nos serviços públicos de emprego, o técnico/pessoa responsável pela gestão das ofertas de emprego, está encarregue de perceber junto da empresa qual é o perfil pretendido, bem como as competências necessárias.

Para desenvolver este trabalho, são necessárias formação e competências específicas. A eliminação de preconceitos e a recolha de informação objetiva, onde são consideradas as competências necessárias ao desempenho das funções do trabalho e não critérios subjetivos ou preconceitos quanto ao género, são tarefas que requerem especialização.

Recomenda-se que a administração pública possua técnicos/as devidamente formados que sejam capazes de manter a objetividade e evitar preconceitos com base no género ao longo dos processos de seleção que conduzem, recorrendo para tal aos guiões de entrevista e demais instrumentos de seleção padronizados e tendo em consideração que os diferentes tipos de instrumentos se destinam a alcançar objetivos específicos. A entrevista é uma das ferramentas mais utilizadas nos processos de seleção, uma vez que permite que o entrevistador adapte questões sobre os vários aspetos que precisam de ser avaliados, consoante o processo de seleção em questão. Fazer o mesmo tipo de questões a diferentes candidatos/as no processo de seleção garante que são avaliadas as mesmas variáveis em cada um dos/as candidatos/as, variáveis essas que sejam relevantes para um desenvolvimento eficaz das funções. Esta é uma forma de adicionar objetividade à subjetividade intrínseca do/a entrevistador/a.

Por outro lado, quando a seleção de candidatos/as é feita a partir do serviço público, frequentemente, é a empresa que realiza a seleção em si. Este processo é levado a cabo diretamente pela empresa ou por um sistema de recursos humanos subcontratado. O motivo pelo qual a intervenção do serviço público é limitada é, precisamente, a falta de recursos humanos

(pessoal especializado) e de técnicas (instrumentos, entrevistas, questionários validados) que permitam a realização de um processo satisfatório.

**Conclusão: em termos de boas práticas, o serviço público de emprego deve ter um conjunto de testes validados para que o processo de seleção seja objetivo e evite preconceitos implícitos. Por outro lado, a administração pública deve apoiar estes esforços e incentivar a colaboração com os serviços públicos de emprego e universidades, por meio de equipas multidisciplinares que possam receber formação sobre estas ferramentas.**

#### 4.1.3.1 Questionário sobre competências de carácter geral para a posição

Outras competências presentes nos processos de seleção e que são altamente valorizadas pelos recrutadores estão relacionadas com a organização, iniciativa, trabalho em equipa, flexibilidade, criatividade, resolução de problemas, etc. Frequentemente, parece difícil avaliar estas competências e para tal é necessário pessoal especializado em técnicas de seleção.

Os serviços públicos de emprego recrutam pessoal de acordo com objetivos variáveis e, frequentemente, valorizam positivamente estas competências transversais junto dos indivíduos desempregados, assumindo que estes as possuem. Trata-se, portanto, de uma deficiência que pode ser corrigida e que é originada pela ausência de ferramentas que homogeneizem a avaliação.

Deve ser disponibilizado um instrumento que permita avaliar este tipo de competências e que possa ser utilizado tanto no momento da seleção quanto noutros momentos anteriores aquando da deteção de deficiências importantes (fase de diagnóstico). No entanto, o GeNeus validou uma série de itens que podem ser utilizados para determinar algumas destas variáveis. Apesar da inexistência de uma ferramenta única que integre todos estes itens, recomenda-se a sua utilização, uma vez que as suas limitações são tidas em consideração, conforme observado em vários países.

Esta ferramenta também permitirá detetar as necessidades formativas e oferecer recomendações quanto às competências a desenvolver, se necessário.

**Conclusão: os serviços públicos de emprego devem ter à sua disposição uma ferramenta que seja capaz de avaliar as competências pessoais ou transversais, para que possam trabalhar nas competências em falta ou insuficientemente desenvolvidas no catálogo comportamental do indivíduo. Tal será conseguido por meio de exercícios ou formação necessária. Assim, os/as orientadores/as profissionais que desenvolvem os percursos profissionais deverão ter em conta o resultado desta avaliação e incorporá-lo como uma parte necessária ao seu plano de ação.**

**Se as competências em questão já tiverem sido adquiridas, os serviços públicos de emprego deverão ser capazes de as adicionar nos CV dos/as candidatos/as para que possam ser consideradas no processo de seleção.**

#### 4.1.3.2 Exercícios de resolução de problemas

Entre as tarefas desenvolvidas antes do GeNeus, destacam-se os exercícios de análise. Estes estão relacionados com a resolução de problemas. Esta ferramenta foi validada e pode ser utilizada, de um modo geral, nos países participantes, embora possa ser necessário efetuar algumas alterações.

De qualquer forma, a disponibilidade de um instrumento necessário para avaliar determinada competência é algo de muito positivo.

Recomenda-se que a administração pública inclua esta ferramenta nos seus processos de seleção e que os seus orientadores e outros técnicos recebam formação para a utilizar.

**Conclusão: como boa prática, recomenda-se a sua utilização enquanto ferramenta de avaliação na área de orientação e/ou intermediação dos serviços públicos de emprego e, também, que os resultados sejam utilizados como base da intervenção necessária para adquirir a competência ou para a adicionar ao CV do candidato que já a possui. Assim, essa competência poderá ser considerada no processo de seleção.**

#### 4.1.4 Outras competências de carácter geral para a posição

##### 4.1.4.1 Avaliar competências linguísticas

O conhecimento linguístico é uma competência muito valorizada atualmente. Os novos modelos económicos e cada vez mais empresas requerem perfis que se possam adaptar a alterações, nomeadamente ao nível da mobilidade.

Esta competência relaciona-se com a capacidade de realizar alterações em termos de mobilidade geográfica e, também, para se juntarem a empresas que possuam filiais em vários países. Implica uma maior facilidade de aprendizagem e de adaptação a novas posições.

Neste sentido, a administração pública, mais especificamente os serviços públicos de emprego, deve ter acesso a um serviço de avaliação linguística. Um serviço que seja ágil e rigoroso e que permita conhecer os níveis de proficiência dos utilizadores dos serviços públicos de emprego. Trata-se de um instrumento muito útil, que permitirá uma classificação objetiva e apoiará na correspondência profissional desta competência.

Em simultâneo, este serviço permitirá que as pessoas interessadas conheçam o seu nível linguístico. Isto será conseguido por meio de testes que determinem o conhecimento de línguas estrangeiras de forma fiável, de acordo com o Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas. Isto facilitará a tomada de decisões e a criação de expectativas realistas.

Os serviços públicos de emprego devem conceder acesso a todos os registados como candidatos a emprego e, também, a todos os que desejem conhecer o seu nível linguístico, quer seja para incluir essa informação no seu CV ou para se inscreverem em cursos de formação que requeiram

um determinado nível. O acesso também deverá ser concedido a indivíduos que não tenham obtido nenhum tipo de acreditação. Trata-se de uma ferramenta que avalia uma competência transversal.

O nível de competências resultante deste teste de conhecimento, que não representa de modo algum uma forma oficial de acreditação de nível linguístico, oferecerá uma estimativa fiável do nível linguístico avaliado.

Estes níveis serão tomados como referência para que os serviços públicos de emprego possam classificar e selecionar candidatos/as para ofertas de emprego específicas ou encaminhar estes indivíduos para cursos de formação com o objetivo de melhorarem o seu nível linguístico, sempre que este não for satisfatório. Irão otimizar recursos de forma objetiva e melhorar a qualidade da seleção de pessoal e futuras oportunidades de encontrar um emprego.

Adicionalmente, a avaliação de conhecimentos linguísticos deve ser realizada por meio de dois procedimentos distintos:

#### — Autoavaliação:

O utilizador avalia diretamente um conjunto de questões escritas que indicarão, aproximadamente, o nível linguístico possuído. Isto pode ser feito, simplesmente, através de um portal público onde a autoavaliação pode ser realizada;

#### — Avaliação profissional supervisionada:

Os utilizadores que desejem realizar uma avaliação profissional devem dirigir-se aos serviços públicos de emprego para se inscreverem num teste. Os serviços de emprego indicarão o centro onde o teste será realizado. Este teste avalia o conhecimento geral da língua e a competência oral e escrita.

Em ambos os casos, será facultado um certificado do nível linguístico ao participante.

O ideal é que, depois da avaliação, o indivíduo adicione o nível obtido ao seu ficheiro profissional para referência e utilização futura em processos de seleção posteriores.

**Conclusão: os serviços públicos de emprego devem possuir uma ferramenta que permita efetuar uma avaliação homogénea e objetiva do nível de várias línguas para os utilizadores deste serviço. A finalidade é incluir esta competência transversal nos processos de seleção e, quando em falta, poder intervir por meio de formação específica desenvolvida para tal (cursos básicos e níveis avançados).**



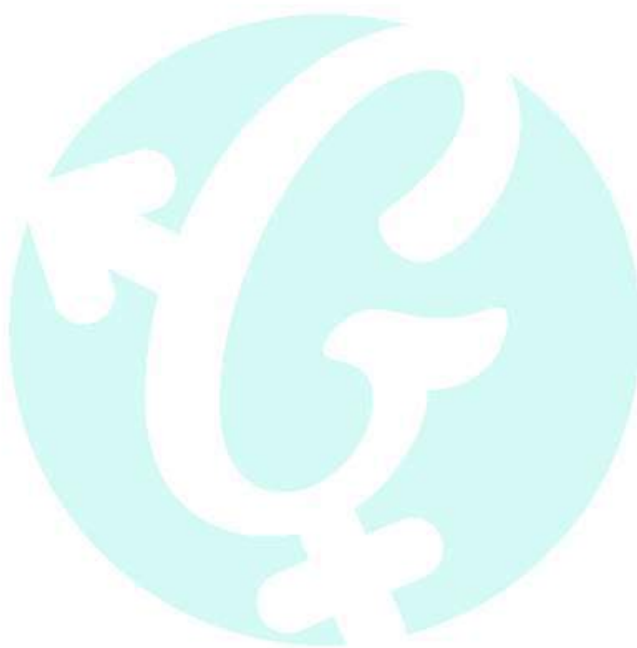
#### 4.1.4.2 Avaliar competências de digitais

Outra competência transversal presente nos CV e altamente valorizada pelos recrutadores são as competências digitais. As novas tecnologias podem ser encontradas em quase todas as áreas de trabalho e conhecimento, estando já incluídas no ensino formal, e conhecê-las é indispensável. O conhecimento de sistemas operativos comuns é intuitivamente incluído nos CV. Ser capaz de avaliar esta competência de forma precisa e rigorosa contribui muito para conferir objetividade e homogeneidade aos processos.

Por outro lado, a administração pública, mais especificamente os serviços públicos de emprego, consideram esta competência como sendo transversal no processo de seleção, sempre que a mesma é solicitada pelas entidades empregadoras. O acesso a uma ferramenta de avaliação facilitará e adicionará rigor aos processos de seleção, garantindo, assim uma maior igualdade de oportunidades.

Adicionalmente, na área da orientação nos serviços públicos de emprego, será possível encaminhar indivíduos sem estas competências para diferentes cursos, consoante o seu nível. Este instrumento irá apoiar este processo em grande medida e, assim, permitirá otimizar recursos.

**Conclusão: os serviços públicos de emprego devem possuir uma ferramenta que permita uma avaliação homogénea e objetiva do nível das competências digitais para os utilizadores deste serviço. A finalidade é incluir esta competência transversal nos processos de seleção e, quando em falta, poder intervir por meio de formação específica desenvolvida para tal (cursos básicos e níveis avançados).**



## 5. RECOMENDAÇÕES POLÍTICAS VADE-MÉCUM

### 5.1 DECÁLOGO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA ORIENTAÇÃO, RECRUTAMENTO E PROCESSOS DE SELEÇÃO NEUTROS QUANTO AO GÊNERO

Este capítulo estabelece uma série de considerações gerais que devem ser adotados por todas as entidades e organizações que realizem processos de seleção, especialmente a administração pública, para que possam evitar preconceitos quanto ao gênero nas suas funções, dado que se tratam de instituições que deverão garantir a igualdade e a não discriminação.

A partir destes princípios gerais, o objetivo é desenvolver um número específico de compromissos que podem fazer parte de um documento de adesão para qualquer organização ou empresa comprometida com a ideia de que os sistemas de seleção podem ser melhorados para evitar preconceitos quanto ao gênero.

A adesão gratuita a este documento não implica compromissos legais nem garante que a entidade ou organização assegure a não discriminação com base no gênero nos processos de seleção, mas é, pelo menos, uma declaração pública de intenções que denota um compromisso e uma sensibilização para esta questão.

Quanto às considerações gerais, estas foram organizadas em três áreas para ser possível abordar a necessidade de uma definição adequada das ofertas de emprego, dos próprios processos de seleção e, finalmente, dos elementos facilitadores que permitem avançar em direção ao objetivo de processos de seleção sem preconceitos.

Os três objetivos destas considerações gerais são:

1. Que tanto as ofertas de emprego quanto os processos de classificação dos serviços de emprego serão realizados, tanto quanto possível, de acordo com os critérios relacionados com a posição;
2. Que os processos de seleção do/a candidato/a considerem os fatores que levam ao preconceito, para que os possam evitar tanto quanto possível, e que sejam realizados de forma padronizada, para reduzir a introdução de elementos subjetivos que não estejam baseados em competências;
3. Que as administrações públicas, na sua função enquanto serviço e instituição pública que deve garantir a igualdade de tratamento, realize ações que facilitem e promovam a redução de preconceitos nos processos de seleção.

## 1. DEFINIÇÃO ADEQUADA DAS POSIÇÕES

Para que seja possível fazer uma seleção adequada de candidatos/as, que se baseie tanto quanto possível em critérios padrão e objetivos, é necessário que a posição seja exaustivamente definida e que o serviço público de emprego seja capaz de classificar os/as candidatos/as com base nesses critérios.

Assim, oferecemos algumas recomendações nesse sentido:

- Avançar no sentido de definir as posições com base nas competências: isto é necessário para desenvolver ofertas de trabalho que se foquem nas competências e que ofereçam informação suficiente para uma seleção de candidatos adequada. Para tal, é necessário as posições sejam devidamente descritas, tendo por base a definição das funções a desempenhar. Como veremos em seguida, a administração pública pode disponibilizar modelos para uma definição correta das posições e, conseqüentemente, das ofertas de emprego.
- É necessário realizar uma boa classificação para que o ajuste de uma oferta se possa basear em critérios de competências: quanto mais completa for a informação disponibilizada ao/a candidato/a sobre as competências e capacidades necessárias, mais fácil será encontrar candidatos/as adequados à oferta. É, então, necessário que os serviços de emprego integrem novos elementos de classificação e seleção, incluindo competências profissionais e transversais. Basear os processos de seleção na procura por competências específicas implica tornar o projeto mais objetivo, limitando os preconceitos quanto ao género potencialmente existentes.
- Para tal, é necessário modificar as aplicações informáticas e os protocolos de orientação profissional dos serviços de emprego para que possam integrar informação relativa às competências, incluindo as competências transversais.
- A administração pública, ao gerir as ofertas de emprego, também deve ter protocolos sistematizados de recolha de informação pertinente para a oferta, o que motiva a entidade empregadora a prestar a informação solicitada. A utilização de formulários de recolha de informação para definir as posições permite que os dados sejam recolhidos de forma sistemática e uniforme, incluindo os aspetos que sejam mais relevantes para a posição.
- Neste sentido, os serviços de emprego devem rejeitar ofertas com critérios discriminatórios quanto ao género e, ao mesmo tempo, fomentar a necessidade de divulgar informação relativa às competências nas ofertas de emprego, contribuindo para uma pré-seleção mais adequada e objetiva.
- A administração pública deve disponibilizar às organizações e empresas ferramentas e informação destinadas à definição de posições e à realização de processos de seleção livres de preconceitos. Para tal é importante que a administração pública incentive a colaboração com universidades para conhecer, desenvolver e validar estas ferramentas, antes de as disponibilizar ao público.

## **2. AUMENTAR A OBJETIVIDADE EM PROCESSOS DE SELEÇÃO**

Se o processo de seleção se focar em aspetos pouco ou nada relacionados com o desempenho das funções em questão, não existe qualquer propósito em incluir uma boa definição das competências relevantes para a posição na oferta de emprego nem realizar uma boa seleção de candidatos, por parte dos serviços de emprego.

A maioria dos critérios adotados neste momento destinam-se a padronizar os processos de seleção para que não haja lugar a improvisos ou questões alheias à posição em si.

Assim, algumas recomendações são:

- Utilizar procedimentos padrão para entrevistas e testes de análise. Neste sentido, o papel da administração pública é oferecer, gratuitamente, protocolos, manuais e baterias de testes que tenham sido validados ou desenvolvidos a partir dos resultados de investigações. Os protocolos podem orientar os responsáveis pelos processos de seleção, facilitando a uniformização dos processos. Os manuais ou os resultados das investigações oferecem modelos para a realização de entrevistas e ajudam a explicar os processos psicossociais ocultados por atitudes e preconceitos, ajudando-nos a compreender o nosso comportamento. E, finalmente, a aplicação de testes garante a utilização de ferramentas comprovadas.
- Basear a seleção nas competências do indivíduo: um princípio que deverá guiar o processo de seleção é o foco em avaliar a adequação das competências do/a candidato/a aos requisitos da posição em termos de competências. Para tal, conforme analisado quando abordámos a definição das posições, é importante que a oferta seja devidamente definida, não apenas em termos de competências técnicas, mas também em termos de competências transversais.
- Evitar a utilização de informação pessoal ou familiar do/a colaborador/a contribui para a padronização dos processos de seleção. Se o processo de seleção for padronizado, ou seja, se forem colocadas sempre as mesmas questões a todos os candidatos, é evitada a introdução de informação pessoal ou familiar (que, normalmente, é utilizada para penalizar as mulheres).
- Introduzir progressivamente o «currículo cego» na primeira fase dos processos de seleção, o que tem uma função dupla: a primeira é eliminar preconceitos quanto ao género e a segunda é permitir que os responsáveis pela seleção tenham consciência de preconceitos inconscientes. E esta consciência é o primeiro passo para começar a prestar mais atenção no futuro.

## **3. FACILITADORES PARA REDUÇÃO DOS PRECONCEITOS QUANTO AO GÉNERO**

Finalmente, é dirigido mais um conjunto de ações à administração pública, pelo seu papel enquanto instituição pública que deve garantir a instauração da igualdade, a sensibilização pública e a redução de fatores que originem discriminação.

Estas ações da administração pública podem focar-se em questões relativas à formação, incentivos e disseminação de boas práticas, disponibilizando ferramentas validadas a todos os utilizadores.



Assim, apresentamos algumas ações que podem contribuir para a redução progressiva de desigualdades nos processos de seleção:

A administração pública deve oferecer a mesma formação a todo o pessoal dos serviços de emprego, especialmente ao pessoal responsável pela orientação profissional, correspondência profissional e aconselhamento profissional.

Uma ação positiva da administração pública seria criar uma comissão ou órgão que garanta a igualdade de género e que possa aconselhar, informar e receber queixas na administração pública.

Visualizar a função de garantir a igualdade de género na forma de um responsável ou conselheiro facilita a consolidação da relevância do problema na sociedade como um todo.

A administração pública pode incentivar as várias organizações, empresas e outras administrações públicas a realizar processos de seleção de qualquer tipo para que adiram a um documento de compromisso para a igualdade de tratamento em processos de seleção. Este documento de adesão (cujo exemplo é fornecido abaixo) deve incluir um compromisso para com a transparência nos processos de seleção. Isto significa que a entidade que realiza o processo se compromete a ser transparente em relação à posição oferecida, às competências necessárias e ao processo em si, no sentido de determinar o/a candidato/a adequado/a.

A administração pública pode oferecer formação sobre igualdade a empresas, outras administrações e entidades públicas. Esta formação também se pode focar nos aspetos psicossociais que influenciam os processos de seleção, especialmente em entrevistas presenciais, para sensibilizar os indivíduos para estes aspetos, como visto anteriormente.

A administração pública pode promover iniciativas que aumentem a igualdade e a não discriminação com base no género, como entrega de prémios, cerimónias de distinção, boas práticas, etc. A função de disseminação de boas práticas, por parte da administração pública, é essencial uma vez que permite confirmar que é possível integrar políticas ou ações para a igualdade sem implicar quaisquer impedimentos à eficácia dos processos de seleção.

A administração pública deve disponibilizar às diferentes entidades e organizações material e formulários que possam ser utilizados para definir corretamente as posições com base nas competências pretendidas e para padronizar os processos de seleção. Estes materiais podem ser modelos, protocolos, manuais e baterias de testes que tenham sido validados ou desenvolvidos a partir dos resultados de investigações. Os modelos podem ser utilizados para definir posições e os protocolos de ação podem orientar os responsáveis pela seleção, facilitando a padronização do processo. Os manuais ou investigações oferecem modelos para a realização de entrevistas e ajudam a explicar os processos psicossociais ocultos pelas atitudes e preconceitos, ajudando-nos a compreender o nosso comportamento. E, finalmente, a aplicação de testes garante a utilização de ferramentas comprovadas por parte do responsável pela seleção.

## 5.2 MODELO DE MEMORANDO DE ENTENDIMENTO PARA ENVOLVIMENTO DE *STAKEHOLDERS* E ESPECIALISTAS PARA DIVULGAÇÃO DE TESTES NEUTROS QUANTO AO GÉNERO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### DOCUMENTO DE ADESÃO PARA PROMOVER PROCESSOS DE SELEÇÃO NEUTROS

Tendo em conta a existência de fatores discriminatórios com base no género nos processos de seleção e reduzindo-os no acesso a certas ofertas, juntamente com o compromisso de que é necessário trabalhar no sentido de reduzir as barreiras e limitações que levam a uma sociedade igualitária quanto ao género, a entidade signatária declara a sua intenção de adotar os princípios estabelecidos neste documento para promover a não discriminação com base no género.

Este documento de adesão não possui efeitos legais, mas reflete publicamente a intenção da entidade signatária de assumir princípios de não discriminação com base no género em qualquer processo de seleção que realize.

A entidade compromete-se a:

1. Definir as posições oferecidas em termos de competências pretendidas, incluindo competências transversais;
2. Ser transparente nos processos de seleção que realiza, ou seja, oferecer informação clara sobre a oferta e sobre os critérios e as fases do processo de seleção;
3. Utilizar processos de seleção sistemáticos e padronizados, bem como ferramentas comprovadas que evitem a introdução de informações que não estejam relacionadas com os requisitos da posição;
4. Introduzir progressivamente a utilização dos «currículos cegos» para avaliar os/as candidatos/as sem referir o seu género ou idade;
5. Evitar a utilização de descrições ou comentários sobre a aparência física, idade, nacionalidade, origem étnica ou situação familiar do candidato que em nada se relacionem com as competências pretendidas;
6. Colaborar com os serviços públicos de emprego para definir adequadamente a posição em questão, para que possa ser feita uma seleção pertinente em relação aos critérios de competências;
7. Promover, entre o pessoal responsável pela seleção, formação sobre igualdade e não discriminação em processos de seleção.
8. Fomentar, entre o pessoal da organização, o respeito pelas diferenças e a não discriminação com base no género.

Este documento de adesão foi assinado em \_\_\_\_\_ no dia \_\_\_\_\_

A entidade aderente

A administração pública

# 6. RESUMO DO RELATÓRIO DOS PARCEIROS SOBRE A VALIDAÇÃO DA QUALIDADE DAS LINHAS DE ORIENTAÇÃO

## 6.1 AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO CONJUNTO DE FERRAMENTAS E TESTES

O conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género para AP do GeNeus (IO5) pretende facilitar o recrutamento nas AP e contribuir para uma seleção eficaz e justa do 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. Estes podem ser utilizadas pelas entidades empregadoras, gestores de RH e formadores/as e consultores/as como ferramentas de apoio ao seu trabalho diário.

O consórcio do GeNeus, composto de 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 recolhidos e analisados 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
1. O conteúdo do conjunto de ferramentas e testes facilita a melhoria dos processos de seleção.					
2. O guia é prático de utilizar e aborda os utilizadores finais de forma eficaz.					
3. O guia cobre exhaustivamente todos os tópicos importantes relativos à implementação eficaz das ferramentas e testes neutros quanto ao género do GeNeus.					
4. A extensão do conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género é adequada.					
5. O conteúdo do conjunto de ferramentas e testes de seleção neutros quanto ao género 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.

.....

.....

.....

.....

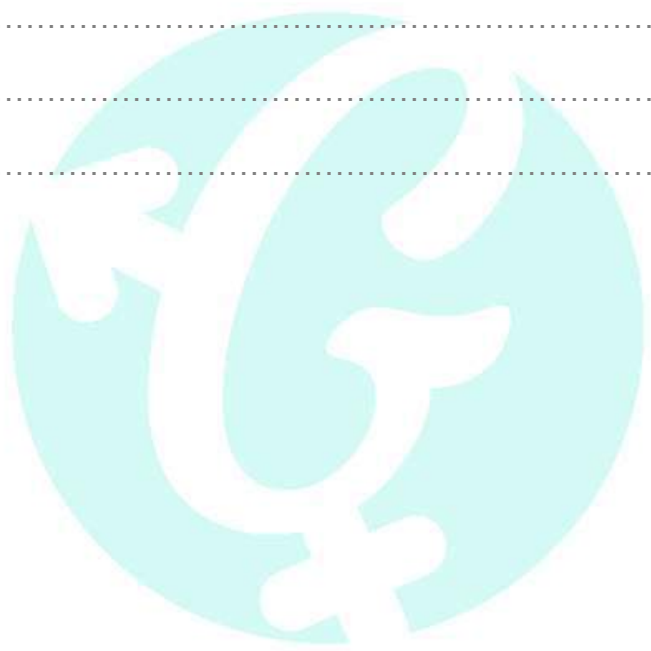
3. Gostaria de fazer algum outro comentário em relação à melhoria do conjunto de ferramentas e testes?

.....

.....

.....

.....





## 6.2 FEEDBACK DOS PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados de avaliação e validação deste documento, *Conjunto de ferramentas e teste de seleção neutros quanto ao género aplicadas à administração pública*. Os resultados surgem de 10 entrevistas a profissionais da administração pública, como por exemplo centros de emprego, serviços públicos de emprego e gabinetes de inserção da Áustria, Bulgária, Itália Portugal e Espanha.

Os participantes tiveram a oportunidade de analisar e avaliar este documento, assim bem como apresentarem sugestões de melhoria. O resumo destes resultados é apresentado na tabela que se segue:

CRITÉRIOS	Discordo plenamente	Discordo	Concordo	Concordo plenamente	Observações
1. O conteúdo do conjunto de ferramentas e testes facilita a melhoria dos processos de seleção.			6	4	- Embora os processos de seleção já estejam instituídos e não possam ser alterados, estas ferramentas podem ser bastante úteis para a deleção de formandos/as.
2. O guia é prático de utilizar e dirige-se a utilizadores finais de forma eficaz.		1	6	3	- Se for facilmente implementado por empresas, então sim. - Não é muito prático em termos de utilização. - Considero que a secção 2 do documento, relativo ao desenvolvimento das ferramentas, deveria incluir orientações para a correta utilização do documento, assim bem como na interpretação e análise dos resultados. Não se este aspeto está refletido noutras secções do documento.
3. O guia cobre exhaustivamente todos os tópicos importantes relativos à implementação eficaz das ferramentas e testes neutros quanto ao género do GeNeus.			5	5	- É fundamental desenvolver mais o documento. - Focar os perfis /estrutura dos processos.

4. A extensão do conjunto de ferramentas é adequada.		1	5	4	
5. O conteúdo do conjunto de ferramentas está bem organizado.		1	5	4	- Por vezes é de difícil leitura e consulta. - Na explicação e desenvolvimento de cada ferramenta, a informação é disposta de forma diferente, criando a ideia, para gerar diferentes perspetivas apresentado, de forma geral.

**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.**

- Gostei mais da ferramenta do “CV cego” que julgo que deveria ser obrigatório nas empresas e setor público.
- Acho que não está nada em falta. É um sumário de possíveis ferramentas para o processo de recrutamento. Exemplos práticos e um guia com uma boa estrutura, foi o que gostei mais.
- As secções 4.1 e 4.3 são muito úteis para a implementação das ferramentas.
- O Decálogo é a secção que eu prefiro, uma vez que sumariza muito bem os aspetos mais importantes.
- O conjunto de ferramentas foi desenvolvido de forma profissional e exaustiva integrando a relevância dos processos neutrais quanto ao género nos processos de seleção na administração pública. Para nós é interessante o cenário “Audição de Trabalho” que coloca os/as candidatos/as em contexto real de trabalho, de modo a que mobilizem as suas capacidades na concretização de tarefas e integrando o seu processo de avaliação. Este método é útil para a nossa organização, uma vez que nos permite avaliar os/candidatos/as com maior precisão, prevenindo a rotatividade no trabalho.
- Para além do que foi referido, consideramos que é importante como uma boa prática de manutenção de recursos humanos qualificados na equipa, uma vez que no recrutamento são utilizadas ferramentas que permitem uma análise objetiva face à oferta (requisitos do trabalho, competências – profissionais e pessoais, capacidades, responsabilidades específicas, etc.).
- Gosto das recomendações e das boas práticas apresentadas no capítulo “Implementação de boas práticas na administração pública”.
- O que gostei menos foi da organização do guia, o que por vezes dificulta a sua análise como um todo.
- O mais surpreendente foi a estrutura do guia, tendo sido possível disponibilizar muita informação de forma coerente.
- O que gostei mais foi da “Checklist”: para além de ser útil para uma pessoa externa ao processo de seleção sendo essencial para tomada de decisão, pode ser igualmente útil para integrar o relatório final de um processo standardizado de seleção.
- Em relação à ferramenta “Entrevista de Emprego”, a fase está focalizada na exploração de competências relevantes para quase todos os contextos de trabalho. No entanto, o protocolo não inclui nenhuma questão para a exploração de competências específicas para o perfil profissional em análise.

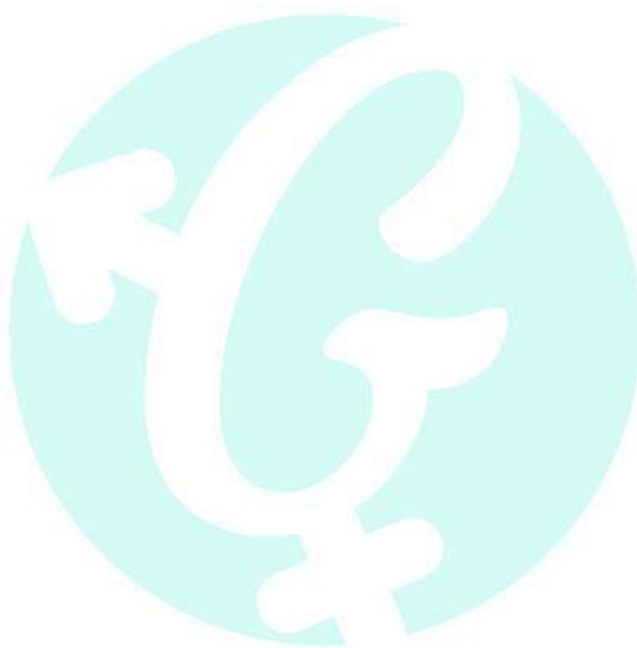
- O que gostei mais foi o conjunto de ferramentas identificado como “Checklist para a Avaliação do/a Candidato/a” que é particularmente importante para que profissionais que não tenham estado envolvidos em todo o processo de seleção, possam efetuar uma avaliação do/a candidato/a. Tudo isto sem que seja facultada informação pessoal, apenas mantendo um número de identificação, garantindo que no processo de seleção apenas são consideradas as competências profissionais e não outras características como a idade, género, aparência física, etc.
- Também avalio de forma muito positiva os “exercícios de análise e resolução de problemas”, uma vez que permitem obter um conjunto de informação relativa a atitudes e capacidades na identificação de problemas, recolha de informação importante, geração e avaliação de ideias, assim bem como identificar e implementar uma solução efetiva para resolver o problema.
- Já numa perspetiva negativa, o modelo “Entrevista de Emprego” do Anexo 4, no que diz respeito a Fase 3, “Carreira e Vaga Profissional” em questões como: O que gostaria de estar a fazer daqui a 5 anos? Como gostaria que fosse a sua carreira? Porque é que apostou nesta empresa? Considero que estas questões não fornecem informação relevante acerca do/a candidato/a, nem mesmo das suas intenções reais face ao trabalho, aspirações e visão futura na empresa.
- Considero que é um guia completo e que é um excelente instrumento de seleção.

**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.**

- Acho que o conjunto de ferramentas teve um impacto positivo nos/as colaboradores/as que asseguram o processo de seleção.
- Na nossa organização, as questões de género e diversidade está também ancorado no processo de recrutamento. Neste sentido, o manual, exercícios e guia são excelentes para analisarmos o nosso processo de seleção e revê-lo.
- O guia está bem estruturado e detalhado.
- O impacto das ferramentas está dependente das oportunidades de serem utilizadas: podem ser utilizadas na seleção de formandos/as ou na formação interna para a diversidade.
- O conjunto de ferramentas são úteis e benéficas para qualquer organização da administração pública, quer para uma definição clara de oferta, tendo por base as competências, quer para a standardização dos processos de seleção.
- Com toda a certeza. Acredito que a utilização, isolada e/ou de forma integrada, podem ser de extrema importância durante o processo de recrutamento, seleção e gestão de políticas de recursos humanos, tendo em vista a promoção da igualdade de oportunidades na administração pública.
- Sim iremos utilizar as ferramentas, até porque já pretendíamos integrar ferramentas estruturadas e sensíveis às questões do género, mas não tínhamos acesso a tais ferramentas. Estas ferramentas partem de necessidades reais.
- Acredito que este conjunto de ferramentas é suscetível de ser aplicado aos processos de seleção que decorrem em empresas privadas e teria um impacto positivo nas mesmas.

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

- A orientação pessoal e individual deveria ser sempre uma prioridade. Não tenho a certeza de que as aplicações digitais são efetivamente úteis para eliminar a discriminação de género nos processos de seleção.
- Excelentes ideias para repensar no nosso processo de candidatura e de ferramentas que possamos testar (como por exemplo, exercícios práticos, avaliação STAR).
- Irei utilizar o manual no processo de recrutamento.





## CONCLUSÕES

Os comentários recolhidos durante as entrevistas realizadas com diferentes representantes da Administração Pública em todos os países da parceria, efetuaram uma avaliação positiva do documento, sendo que muitos expressaram as suas intenções de incluir as ferramentas nos seus processos internos.

Os profissionais entrevistados acolheram de forma positiva quer o documento, quer as ferramentas de seleção, assim bem como o resumo das ferramentas suscetíveis de serem utilizadas em processos de seleção.

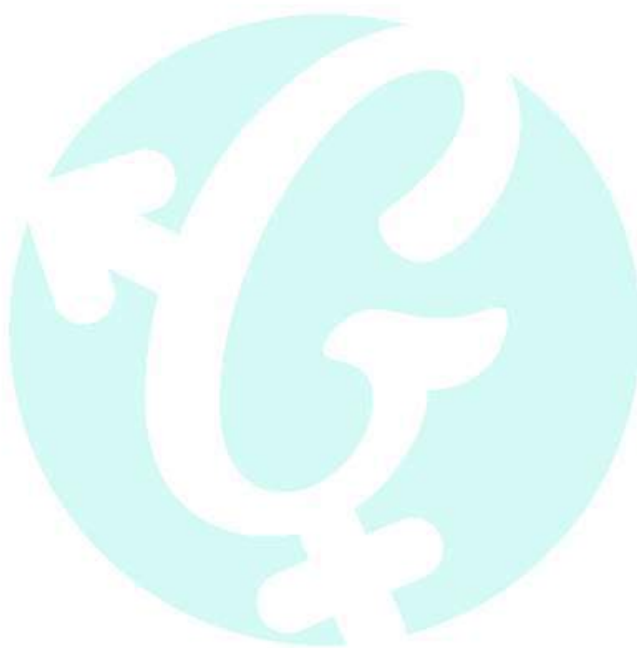
Em particular, alguns deles valorizam bastante a ferramenta do “Currículo cego”, a checklist, os exercícios de análise e resolução de problemas, o decálogo, as recomendações e boas práticas.

No geral o feedback relativo ao documento e ferramentas nele incluídas é bastante positiva.

No que diz respeito ao impacto que o documento teve nas organizações entrevistadas, a maioria concorda de que o documento terá um impacto positivo e que utilizarão estas ferramentas nos seus processos de seleção.

Finalmente, e no que diz respeito a possíveis melhorias sugeridas pelos/as entrevistados/as, apenas alguma referiram que o guia não é muito prático em termos de utilização e que é de difícil leitura ou consulta.

A par destes documentos, os parceiros foram desenvolvendo um website ao longo da implementação do projeto ,<https://geneus-project.eu/en/>, onde podem ser consultadas todas as ferramentas desenvolvidas assim bem como fazer o respetivo download, caso as organizações e profissionais pretendam utilizá-las. No website podem, ainda, obter informação detalhada sobre o projeto e orientações para a utilização das ferramentas.



## BIBLIOGRAFIA

Álvarez González, M. e Sánchez García, M.F. (2017). Concepto, evolución y enfoques clásicos de la orientación profesional. En M.F. Sánchez García (Coord.), *Orientación para el Desarrollo Profesional (CAPÍTULO 1)*. Madrid: UNED.

Sánchez García, M.F. e Suárez Ortega, M. (2017). Estrategias para la inserción laboral y el mantenimiento de la empleabilidad. En M. F. Sánchez García (Coord.), *Orientación para el Desarrollo Profesional (CAPÍTULO 6)*. Madrid: UNED.

Sánchez García, M.F. (2017). El Programa Construyendo mi Carrera Profesional. En Sánchez García, M.F. e Suárez Ortega, M. (Coords) (2017), *Orientación para la construcción del proyecto profesional (pp. 1-36)*. Madrid: UNED.

Suárez Ortega, M., Padilla Carmona, M.T. e Sánchez García, M.F. (2013). Factores condicionantes del desarrollo de buenas prácticas en servicios de orientación de personas adultas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11.

Suárez Ortega, M. e Sánchez García, M.F. (2017). Técnicas y estrategias de autodiagnóstico (I): los relatos de vida. En Sánchez García, M.F. e Suárez Ortega, M. (Coords) (2017), *Orientación para la construcción del proyecto profesional (pp. 1-30)*. Madrid: UNED.

Ley 9/2002 de 11 de noviembre de Creación del Servicio de Empleo y Formación. BORM nº 276 de 28 de noviembre de 2002.

Ley Orgánica 5/2002 de 19 de junio de las Cualificaciones y la Formación Profesional. BOE, 20 de junio de 2002.

Real Decreto Legislativo 7/2015 de 16 de enero, por el que se aprueba la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo. BOE, 5 de febrero de 2015.

Real Decreto Legislativo 3/2015 de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo. BOE, 24 de octubre de 2015.

# ANEXOS

## ANEXO 1 – 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*

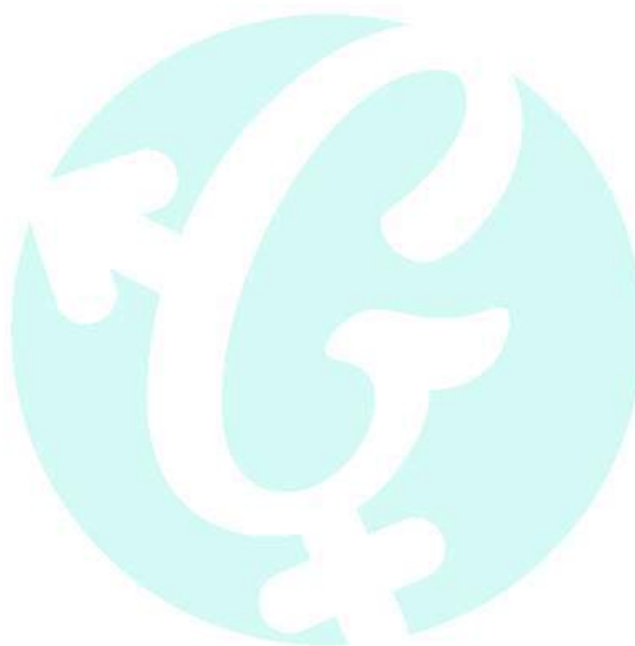
## VALIDAÇÃO

*Supervisão*

*Data de validação*

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

*Observações*





## ANEXO 2 – 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 Quase nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 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 forçam 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

Género M  F ; Idade \_\_\_\_\_;

Experiência de trabalho:

- Sem experiência ou estudante;  Pouca experiência (até 3 anos);  Com alguma experiência (3 a 7 anos);  
 Com muita experiência (mais do que 7 anos).

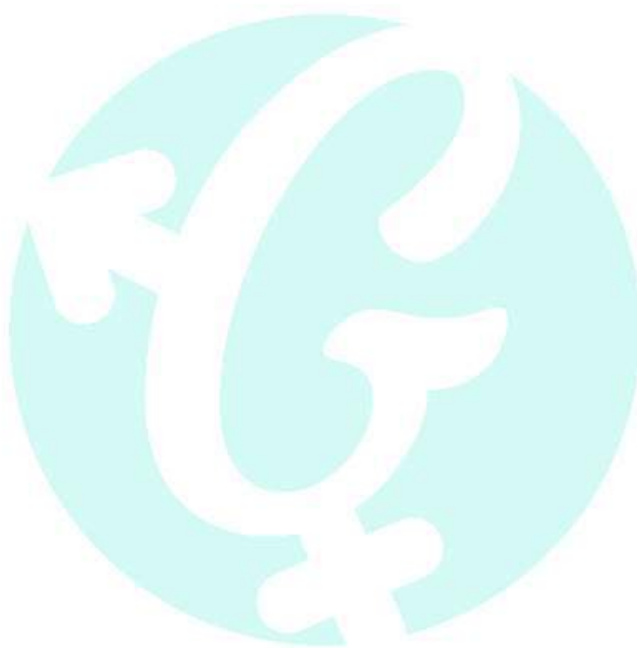
Tipo de experiência de trabalho:

- Trabalho por conta de outrem;  Trabalho por conta própria (trabalhador independente/*freelancer*);  
 Trabalho por conta própria (entidade empregadora)

Nível de escolaridade:

- Ensino básico incompleto;  Ensino básico (9.º ano);  Ensino secundário incompleto;  Ensino secundário (12.º ano);  Frequência do ensino superior;  Ensino superior.

Agradecemos a sua participação.



# ANEXO 3 – EXERCÍCIOS DE ANÁLISE E ORIENTAÇÃO PARA A CLASSIFICAÇÃO

## EXERCÍCIO 1 - festa no escritório

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.

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?



## EXERCÍCIO 2 – situação da loja

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.

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?





### EXERCÍCIO 3 – situação no escritório

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.

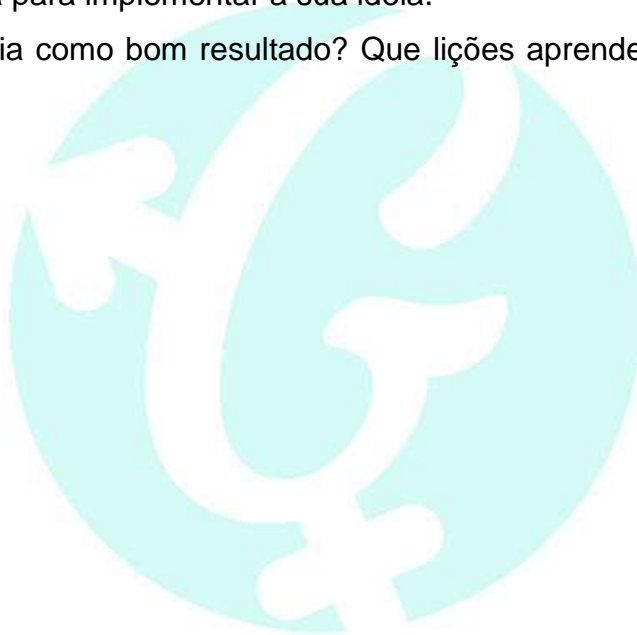
Q1. Identifique que problema(s) vive atualmente.

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?



# ANEXO 4 – EXEMPLO DE 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 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. Mostra 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 pessoas de outros países? Em que 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 de 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

### **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**

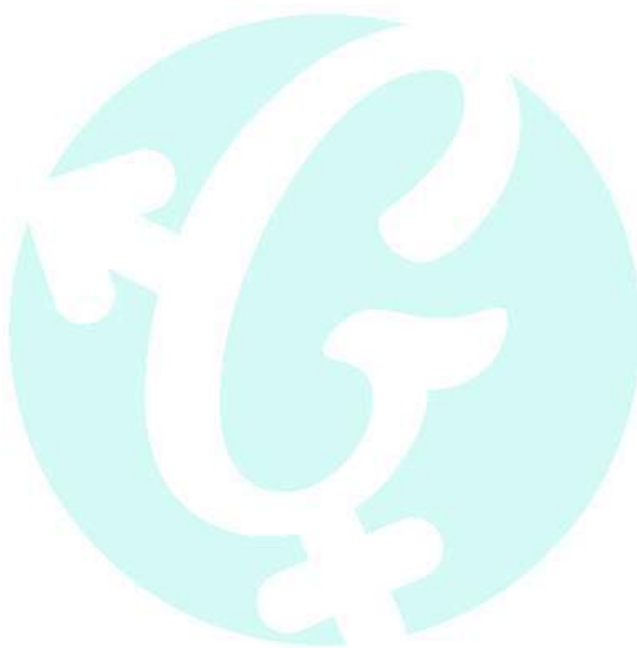
Se pertinente, podem ser realizadas algumas questões comportamentais para recolher informação.

#### **ASPETOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS DA POSIÇÃO**

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

### **FASE 4: conclusão**

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





# ANEXO 5 – 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

<b>QUALIFICAÇÕES</b>		
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		

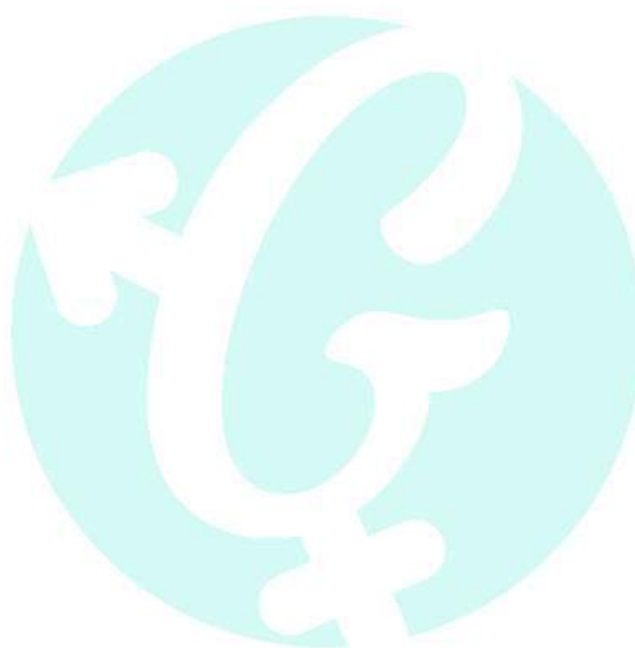
...		
Observações		

Exercício prático		
Observações		

Entrevista		
Observações		

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

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



# PARCEIROS

## Coordenador

Frauen im Brennpunkt — Áustria

[www.fib.at](http://www.fib.at)



INOVA+ — Portugal

[www.inova.business](http://www.inova.business)

INOVA+

Instituto Politécnico do Porto — Portugal

[www.ipp.pt](http://www.ipp.pt)



Bimec — Bulgária

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



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

[en.danilodolci.org](http://en.danilodolci.org)



Servicio regional de empleo y formación — Espanha

[www.sefcarm.es](http://www.sefcarm.es)





*geneus-project.eu*



*facebook.com/geneus.project*



*twitter.com/GeNeus\_project*



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



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

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