

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

**DIFERENÇAS ENTRE GÉNEROS NA AVALIAÇÃO
BASEADA EM COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**

André Duarte de Andrade Tecedeiro

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2021

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**DIFERENÇAS ENTRE GÉNEROS NA AVALIAÇÃO
BASEADA EM COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**

André Duarte de Andrade Tecedeiro

Dissertação orientada pela Professora Doutora Isabel Paredes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2021

Agradecimentos

Agradeço à Professora Isabel Paredes a confiança, o apoio firme e calmo, a disponibilidade, a atenção ao detalhe e a capacidade de transformar longos trabalhos em sequências de pequenos passos.

Agradeço à Laura e ao Simão o apoio, a compreensão e a força que me deram desde que decidi voltar a estudar e ao longo de todo este percurso académico.

Agradeço ao meu gato Cotão os treinos diários de serenidade.

Resumo

Alguns estudos apontam para diferenças na forma como pessoas do género masculino e do género feminino se descrevem em questionários de autorrelato no que respeita a características relacionadas com sensibilidade interpessoal e planeamento e organização. O objetivo do presente estudo é verificar se estes resultados também são encontrados quando a avaliação é feita por observadores treinados em *assessment centers*.

Foram analisadas as classificações de 689 participantes de nacionalidade portuguesa em exercícios de simulação (exercícios de apresentação e de *role play*).

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os participantes dos dois géneros, com exceção para a competência “Relacionar-se e Trabalhar em Rede”.

Palavras-chave: competências comportamentais; género; exercícios de simulação; personalidade

Abstract

Some studies have pointed out differences in the way females and males describe themselves in self-report questionnaires regarding characteristics related to interpersonal sensibility and planning and organizing. The aim of this study is to verify if these results correspond to the behavior observed by experienced assessors in assessment centers.

The scores of 689 Portuguese participants in simulation exercises (presentation, and role play exercises) were analyzed.

No statistically significant differences were found between participants of both genders, with the exception for the competency “Relating and Networking”.

Keywords: competencies; gender; simulation exercises, personality

Índice

Introdução	1
1.Fundamentação Teórica	4
1.1. Definição de Género	4
1.2. Os estereótipos de género e a liderança	5
1.3. Diferenças na liderança de homens e mulheres	7
1.4. A liderança e o contexto	10
1.5. A análise de funções e os perfis de competências	11
1.6. Definição de Competências	11
1.7. Estruturas de competências	13
1.8. A avaliação baseada em competências	14
1.9. Assessment Centers	14
1.10. Exercícios de simulação	15
1.11. A Personalidade	17
2. Método	20
2.1. Desenho do estudo	20
2.2. Caracterização da amostra	20
Tabela 1	21
2.3. Procedimento	21
2.4. Instrumentos	22
2.5. Técnicas de análise estatística	23
2.5.1. Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov	23
2.5.2. Teste t para amostras independentes	23
3. Resultados	23
3.1. Resultados do teste de normalidade	23
Tabela 2	24
3.2. Resultados do teste t de diferença entre médias para amostras independentes	25
Tabela 3	26

4. Discussão	27
4.1. Limitações	29
4.2. Implicações práticas	29
Referências Bibliográficas	30
Anexo A: Descritores comportamentais das competências	39
Anexo B: Aviso de Proteção de dados	40
Anexo C: Q-Plots do Teste de Normalidade para cada competência	45

Introdução

A igualdade de género, para além de ser um assunto cada vez mais presente e discutido na sociedade, é uma meta à escala mundial. Os 193 países das Nações Unidas adotaram os 17 ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) e a Agenda 2030, que definem as prioridades e metas do desenvolvimento sustentável global. Um dos ODS é respeitante à igualdade de género (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 2020).

Embora a União Europeia tenha realizado grandes progressos e seja líder mundial no que respeita à igualdade entre homens e mulheres, a violência e os estereótipos baseados no género continuam a existir e nenhum Estado-Membro conseguiu ainda atingir a igualdade (Comissão Europeia, 2020).

Em Portugal, as mulheres são cerca de metade da população. Desde 1986 há mais mulheres a entrar no ensino superior: cerca de 58% de mulheres e 42% de homens, as mesmas percentagens que encontramos ao nível de entrada no mercado de trabalho (Ferreira, 2019). Mas, algo acontece na progressão de carreira: ao nível de gestão intermédia, já são 62% homens e 38% mulheres e a partir daí a diferença vai aumentando progressivamente, acompanhada de uma correspondente disparidade salarial (Ferreira, 2019).

Uma metanálise de Roth et al. (2012, citados por Heijden et al., 2014) mostrou que, embora as mulheres, em média, recebam avaliações de desempenho ligeiramente melhores do que os homens, as avaliações sobre o potencial de promoção favorecem os homens (Heijden et al., 2014).

Esta dificuldade na progressão das mulheres até aos cargos mais altos das empresas é muitas vezes representada pela metáfora do teto de vidro: uma barreira invisível que bloqueia qualquer movimento ascendente a partir de determinado patamar (Merchant, 2012). Joana Gíria, presidente da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2008, citada por Mateus, 2008), afirma que

não é nem o mérito nem a escassez de profissionais qualificadas que limita o acesso das mulheres ao topo, mas a “cultura e a mentalidade”.

Em 23 de Junho de 2017 foi aprovada na Assembleia da República a Lei n.º 62/2017, que enquadra o equilíbrio de género em cargos de administração e fiscalização em empresas do sector público e empresas cotadas em bolsa (Mateus, 2008). Em 2020, entre os 76 administradores executivos das empresas do PSI20, apenas existiam oito mulheres, o que corresponde a 10,5% (Agência Lusa, 2020).

Na UE, apenas 8% dos cargos de presidente executivo das grandes empresas são ocupados por mulheres (Comissão Europeia, 2020).

Apesar desta realidade, diversos estudos têm apontado as vantagens da diversidade de género na liderança das empresas. Empresas com uma ou mais mulheres em cargos de administração próximos do nível de CEO mostraram ter melhor desempenho do que outras empresas (Dezsö & Ross, 2007, citados por Welds, 2013). As empresas da Fortune 500 com três ou mais mulheres no conselho de administração obtêm 66% a 112% mais retorno sobre o capital investido; 53% a 83% mais retorno sobre o capital próprio e 42% a 73% mais retorno sobre as vendas em comparação com empresas com mais homens (Carter & Joy, 2007, citado por Welds, 2013).

Estes dados são consistentes com a investigação de Adler (2009, citado por Welds, 2013), que mostrou que as empresas com um histórico de promoção de mulheres a altos cargos de liderança tinham em média melhores resultados em 18 medidas financeiras do que empresas concorrentes. Estes resultados foram confirmados em estudos subsequentes de 2004 a 2008.

Uma análise de dezassete mil empresas do Reino Unido que abriram insolvência em 2008 revelou que bastava uma mulher no conselho de administração para reduzir o risco de falência em 20% (Wilson & Altanlar, 2009, citados por Welds, 2013) e segundo um estudo do *Peterson Institute for International Economics* (s/d, citado por Mateus, 2008), que analisou 22 mil empresas mundiais (em que quase 60 por cento não tinham elementos femininos nos seus conselhos de administração),

as empresas que detinham uma quota feminina de 30% na liderança de topo registavam lucros 15% superiores em relação às que não tinham mulheres na liderança.

Ursula von der Leyen, Presidente da Comissão Europeia, declarou que *“nas empresas, na política e na sociedade em geral, só poderemos concretizar plenamente o nosso potencial se utilizarmos todos os nossos talentos e diversidade. Utilizar apenas metade da população, metade das ideias ou metade da energia não é suficiente.”* (Comissão Europeia, 2020).

Helena Dalli, Comissária responsável pela Igualdade, declarou que a igualdade é um recurso infinito e chega para todos, mas que a discriminação sai cara aos indivíduos a que ela estão sujeitos, bem como à sociedade em geral, em termos de falta de reconhecimento pessoal, ausência de meritocracia e perda de talentos e de inovação (Comissão Europeia, 2020).

Para servir de exemplo às empresas, a Comissão Europeia tem como objetivo alcançar um equilíbrio de 50% de homens e mulheres em todos os níveis de gestão da Comissão até ao final de 2024 (Comissão Europeia, 2020).

O esforço das instituições e das empresas exige uma resposta rápida e adequada da parte dos psicólogos e dos gestores de RH de forma a conhecer melhor o potencial das mulheres como líderes. Segundo Simões (2008), a integração das mulheres e de variadas minorias no mundo do trabalho confronta modelos tradicionais de gestão que, na maioria dos casos, assumem tacitamente que os grupos de trabalho são homogêneos no que respeita a competências, instrução formal e motivações.

Além disso, embora a inclusão de mulheres se mostre vantajosa para as empresas, a estratégia de contratação e promoção deve basear-se em mérito. Os estudos indicam que quando as mulheres sentem que são contratadas apenas para preencher cotas, os relacionamentos entre colegas de trabalho são prejudicados (Badal, 2014).

Segundo Turban et al. (2017), as empresas devem abordar a desigualdade de género como fariam com qualquer problema de negócios: com dados concretos. Obter dados concretos e objetivos sobre as possíveis diferenças de comportamento das mulheres e dos homens em contexto laboral

permitirá às organizações implementar medidas baseadas em evidência científica e não no senso comum, muitas vezes minado por vieses e preconceitos que prejudicam tanto as empresas como os indivíduos.

Estudos anteriores, baseados em inventários de autorrelato, têm revelado diferenças significativas na forma como indivíduos de género feminino e masculino avaliam os seus comportamentos profissionais, indicando que indivíduos de ambos os géneros podem ser igualmente bem-sucedidos e até complementares em funções de liderança, dependendo do contexto de trabalho (Sequeira, 2020).

O presente estudo recorre a dados provenientes de exercícios de simulação, em que as competências comportamentais são avaliadas não pelos sujeitos, mas por observadores treinados quanto aos comportamentos observáveis relevantes e às possibilidades de viés, de forma a minimizar o seu efeito e garantir a maior objetividade das avaliações. O objetivo é perceber se neste caso também são encontradas diferenças estatisticamente significativas de comportamento entre géneros.

1.Fundamentação Teórica

1.1. Definição de Género

Neste estudo, por se referir homens e mulheres enquanto grupos sociais, usa-se o termo género, conforme as orientações da American Psychological Association (2010, p.73) e da Ordem dos Psicólogos Portugueses (Moleiro et al., 2017).

O género é uma construção social decorrente das expectativas criadas em torno da pertença sexual. Assim, ser do sexo feminino ou ser do sexo masculino parece pressupor, do ponto de vista social, uma associação a um determinado conjunto de características, papéis e normas pré-determinadas (Moleiro et al., 2017, p.6).

1.2. Os estereótipos de género e a liderança

Segundo Fiske e Stevens (1993), os estereótipos do género caracterizam-se por ter um carácter altamente prescritivo em comparação com outros estereótipos. Aos quatro anos, as crianças têm uma compreensão clara dos atributos apropriados ao seu género e esforçam-se por cumprir esses papéis (Eddleston et al., 2003, citados por Merchant, 2012), que são reforçados pela socialização.

Os papéis estereotipados de género atuam como diretrizes largamente partilhadas pela sociedade que ditam inconscientemente como uma pessoa deve comunicar e agir com base no seu género. Estas diretrizes vão influenciar os comportamentos e características de um indivíduo na idade adulta, incluindo a conduta no local de trabalho, o seu estilo interpessoal e de liderança (Eagly et al., 2003).

Os estereótipos de género têm dificultado o caminho das mulheres até às posições de liderança. O estudo de Hentschel et al. (2019), em que foi pedido a homens e mulheres que se caracterizassem a si mesmos mas também enquanto grupo, indica que os estereótipos de género persistem. Os homens descrevem-se como mais assertivos e mais competentes na liderança do que as mulheres, e as mulheres descrevem-se como mais preocupadas com os outros e mais emocionais do que os homens (Hentschel et al., 2019). Os homens que responderam a este estudo consideraram as mulheres insuficientes em atributos considerados essenciais para o sucesso em muitos campos tradicionalmente masculinos, e essa crença pode estar na base do preconceito de género em muitas decisões de avaliação (Hentschel et al., 2019). Mas as mulheres também são influenciadas pelos estereótipos de género, e embora vejam as mulheres no geral como iguais aos homens em competências de liderança e independência, consideram-se mais insuficientes do que os homens em assertividade e, como indivíduos, mais insuficientes do que as mulheres em geral nestas competências. Os resultados revelam que ainda há muito caminho a percorrer antes que homens e mulheres sejam julgados e se julguem com base nos seus méritos, e não no seu género (Hentschel et al., 2019).

Segundo Vinnicombe e Cames (1998, citados por Singh, 1999), os gestores homens de nível intermédio viam os seus superiores como tendo um estilo masculino ou indiferenciado quanto ao género e viam os gestores de sucesso como tendo um estilo andrógino. As mulheres, por outro lado, viam-se a si mesmas e aos seus superiores como andróginos e viam o gestor de sucesso como masculino.

Wahl (1995, 1998, citado por Singh, 1999) descreveu a liderança andrógina como construída sobre a noção de que as pessoas podem ter qualidades masculinas e femininas, e certas combinações das duas podem ser uma vantagem para a liderança.

A metanálise de Koenig et al. (2011) revelou que embora se note alguma mudança na direção de crenças mais andróginas sobre liderança, ainda há uma tendência forte e robusta para a liderança ser vista como culturalmente masculina. Isto tem implicações práticas diretas: se os homens se encaixam melhor do que as mulheres nos conceitos culturais de liderança, têm melhor acesso a esses papéis e enfrentam menos desafios para ter sucesso neles.

Gestores do género masculino, que frequentemente tomam decisões que afetam a mobilidade ascendente das mulheres, percebem as características necessárias para o sucesso na gestão como estando associadas àquelas geralmente atribuídas aos homens (Burke & Collins, 2001)

As mulheres são também prejudicadas pelos estereótipos relacionados com a maternidade. As mães enfrentam preconceitos persistentes no local de trabalho devido à falsa perceção de que não é possível investir na família e no trabalho em simultâneo e que, por isso, são menos comprometidas do que pais e as mulheres sem filhos (Correll, et al., 2007, citados por McKinsey & LeanIN, 2020). Quando as mães aproveitam as opções de trabalho flexíveis, essa perceção é fortalecida, mesmo que sejam tão produtivas como os restantes funcionários (Chung & van der Lippe, 2018, citados por McKinsey & LeanIN, 2020).

1.3. Diferenças na liderança de homens e mulheres

Segundo Rosener (1990), as primeiras mulheres líderes tentaram encaixar-se no estereótipo do líder masculino aderindo às regras de conduta que levavam os homens ao sucesso, mas a segunda leva de mulheres líderes, que chegou à gestão nos anos 90, aproveitou as aptidões desenvolvidas na sua experiência de socialização como mulheres (Rosener, 1990). Estas mulheres, afirma Rosener (1990), acabaram por ser bem-sucedidas precisamente por causa dessas características que eram consideradas "femininas" e por isso inadequadas a líderes.

Diversos estudos de autorrelato revelam diferenças no estilo de liderança de homens e mulheres, mostrando os homens como mais propensos a descreverem-se como tendo uma liderança transacional (a liderança como uma série de transações com subordinados, como recompensas por serviços prestados ou punição por inadequação de desempenho) e as mulheres a descreverem-se de formas que caracterizam a liderança transformacional (Bass & Avolio, 1994; Burke & Collins, 2001; Eagly et al., 2003; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Rosener, 1990).

Os líderes transformacionais são líderes inspiradores e visionários que conquistam a confiança dos seus seguidores e são capazes de inspirar mudanças nos valores e necessidades, de forma que os interesses individuais sejam incluídos nos objetivos coletivos da organização. São também encorajadores e esforçam-se por ajudar a desenvolver os seus seguidores em todo o seu potencial (Burns, 1978, citado por Merchant, 2012).

Segundo Burke e Collins (2001), as mulheres têm mais probabilidade do que os homens de descrever o seu estilo de liderança como transformacional e relatam eficácia percebida um pouco mais alta em duas competências de gestão: *coaching* e desenvolvimento e comunicação.

A metanálise de Eagly et al. (2003) baseada em 45 estudos sobre estilos de liderança descobre que líderes do género feminino são mais transformacionais do que líderes do género masculino e também se envolvem em mais comportamentos de recompensa contingente, que são um componente da liderança transacional. Os líderes masculinos são geralmente mais propensos a

manifestar os outros aspetos da liderança transaccional, a gestão ativa e gestão passiva por exceção (evitar a ação até que os problemas já não possam ser adiados) e liderança *laissez-faire*, que corresponde à ausência de liderança. As diferenças encontradas não são de grande magnitude, mas são encorajadoras para as mulheres porque todos os aspetos do estilo de liderança em que as mulheres superam os homens têm correlação positiva com a eficácia na liderança (Eagly et al., 2003).

Estas tendências evidenciaram-se também num estudo de Bass et al. (1996), em que os estilos de liderança dos gestores dos géneros masculino e feminino eram observados e avaliados pelos seus subordinados diretos. Em três amostras, as líderes femininas foram avaliadas pelos seus subordinados de ambos os géneros como exibindo certos aspetos-chave da liderança transformacional (carisma, consideração individualizada) com mais frequência do que os homens, ao mesmo tempo em que eram classificadas como recorrendo menos a estilos de liderança passivos, como *laissez-faire* (Bass et al., 1996).

Segundo Bartram (2009), as mulheres apresentam resultados mais elevados nas competências “apoiar e cooperar” e “organizar e executar”, enquanto os homens apresentam resultados mais elevados nas competências “empreender e realizar” e “liderar e decidir”.

Segundo Rosener (1990), os homens são mais propensos a usar o poder que vem da sua posição organizacional e autoridade formal, enquanto as mulheres atribuem o seu poder a características pessoais como carisma, competências interpessoais, trabalho árduo ou contactos pessoais, e não à sua posição na organização (Rosener, 1990).

Embora existam argumentos que sugerem diferenças de género no estilo de liderança, também há argumentos de que não há diferenças de género no estilo ou comportamento de liderança. A metanálise de Eagly e Johnson (1990) não revela apoio para o estereótipo de que as mulheres lideram com um estilo mais orientado para o relacionamento interpessoal e os homens com um estilo mais orientado para a tarefa. No entanto, foram encontradas diferenças que vão ao encontro de outras

expectativas estereotipadas: as mulheres mostraram tendência a adotar um estilo mais democrático ou participativo e os homens a usar um estilo mais autocrático e diretivo (Eagly & Johnson, 1990). No entanto, os efeitos encontrados nesta metanálise são muito pequenos e quase irrelevantes quando os estudos eram feitos em contextos organizacionais. A diferença entre mulheres e homens foi mais pronunciada nos estudos de laboratório, em que os alunos atuavam como líderes.

Northouse (2001, p. 221, citado por Oshagbemi & Gill, 2003) sugere que metanálises e revisões de literatura realizadas nos últimos 15 anos indicam que presumir diferenças no comportamento entre líderes masculinos e femininos leva a conclusões erróneas.

O estudo de Oshagbemi e Gill (2003), com base em dados recolhidos a partir de questionários de autorrelato, conclui que há mais semelhanças do que diferenças nos estilos e comportamentos de liderança de homens e mulheres do Reino Unido.

Kabacoff e Peters (1998, citado por Oshagbemi & Gill, 2003) sugerem que homens e mulheres lideram de formas diferentes, mas igualmente eficazes, e criticam a maioria das pesquisas de género por confiarem em autorrelatos e por apresentarem definições muito restritas de liderança e variáveis não controladas entre grupos, como cargo, posição na organização, experiência profissional e tipo de cultura organizacional.

Poderão os estudos baseados em autorrelato estar a acentuar o estereótipo de género? O estudo de Turban et al. (2017), que recorreu a crachás com sensores para rastrear o comportamento de trabalhadores de ambos os géneros, não revelou diferenças significativas entre o comportamento de homens e mulheres no trabalho. As mulheres tinham o mesmo número de contactos que os homens, passavam o mesmo tempo com a liderança sénior e alocavam o seu tempo de maneira semelhante aos homens na mesma função. Homens e mulheres tinham padrões de trabalho indistinguíveis no tempo que passavam *online*, no trabalho concentrado e na conversa cara a cara.

1.4. A liderança e o contexto

Van Engen et al. (2001) investiga se a tipificação do género do contexto organizacional influencia o comportamento de liderança orientado para tarefas, para pessoas e transformacional. As respostas ao questionário sobre os seus gerentes (homens e mulheres) foram dadas por 327 assistentes de 70 lojas de departamentos (grandes armazéns). A organização tinha departamentos de tipologia feminina (cosméticos, perfumaria, *lingerie* e moda feminina) e departamentos de tipologia masculina (desporto, *hi-fi*, eletrónica) e uma variedade de outros departamentos, desde brinquedos, móveis e livros até alimentação.

Não foram encontradas diferenças entre gerentes do género masculino e do género feminino na liderança orientada para as pessoas, orientada para a tarefa e transformacional, mas uma variável contextual, a loja, influenciou inesperadamente o comportamento do líder (van Engen et al., 2001).

Para van Engen et al. (2001), a evidência de que homens e mulheres realmente se envolvem em estilos de liderança diferentes é fraca, há mais tendência para a semelhança do que para a diferença e muitas das inconsistências encontradas nos estudos podem ter origem em questões contextuais que não têm sido devidamente observadas (tipo de setor de atividade, tipo de organização, nível de gestão, entre outros).

O pressuposto de que a liderança é contextual e que indivíduos de ambos os géneros podem ser bem-sucedidos, dependendo do contexto, abre as portas para considerar um conjunto mais diversificado de candidatos na tomada de decisões de seleção e desenvolvimento de líderes (Sequeira, 2020). O foco num perfil de competência genérico (geralmente masculino) reforça o viés nas decisões e resulta em equipas de liderança compostas por pessoas semelhantes. Escolher o melhor líder para cada contexto pode levar a um melhor desempenho e aumenta a possibilidade de líderes mais diversos serem considerados complementares e, como tal, mais valiosos para a organização (SHL, 2018, citada por Sequeira 2020).

1.5. A análise de funções e os perfis de competências

A análise de funções é o processo sistemático de descoberta da natureza de uma função pela sua divisão em unidades mais pequenas (Brannick et al., 2007, citados por Woods & Hinton, 2017), resultando na definição daquilo que o titular deve fazer quanto a atividades, tarefas e deveres (Armstrong & Taylor, 2017).

Embora os dados em que se baseia possam ser recolhidos através de entrevistas ou questionários aos titulares da função, o produto da análise de funções é uma descrição ou especificação do trabalho e não da pessoa que o exerce (HR Guide, 2015).

As descrições de funções estão na base de grande parte das atividades de RH, como desenho do trabalho, recrutamento e seleção (fornece aos recrutadores os critérios para avaliar a adequação do candidato à função), avaliação do desempenho (permite quantificar o desempenho do trabalhador de forma mais objetiva), formação e desenvolvimento (ajuda a identificar a distância entre o desempenho atual e o desempenho esperado no futuro), gestão da carreira e remuneração (Armstrong & Taylor, 2017; Woods & Hinton, 2017).

Ter uma descrição rigorosa das tarefas a executar é útil em funções com regras de segurança exigentes e onde não existe espaço para criatividade ou flexibilidade, como no trabalho numa refinaria, num hospital ou numa cozinha do McDonalds (Voskuijl & Evers, 2008). No entanto, muitos trabalhos dos nossos dias são mais ambíguos e exigem alguma adaptação, e "novos" KSAO (*Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics*) como "abertura à inovação", "capacidade de cooperação" ou "criatividade" (Voskuijl & Evers, 2008). Nestes casos, os perfis de competências surgem como resposta às limitações da descrição estrita e prescritiva de funções (Thornton & Rupp, 2006; Voskuijl & Evers, 2008; Woods & Hinton, 2017).

1.6. Definição de Competências

Em português, usamos a palavra "competência" com dois sentidos. O primeiro é competência (*competence* em inglês) com o significado de ser competente, especialista ou dominar uma técnica.

Esta competência é o que medimos na avaliação do desempenho do trabalhador realizada em relação a um conjunto de critérios de desempenho definidos por uma descrição de tarefas, funções e objetivos (Bartram, 2011).

As competências (*competencies*) correspondem a um conceito diferente, o repertório disponível de aptidões, atividades, processos e respostas que permitem atingir o resultado desejado (Kurz & Bartram, 2002).

As competências são definidas em relação com a sua importância para o desempenho no trabalho, e não em termos puramente psicológicos, por isso distinguem-se de constructos como aptidões ou traços de personalidade, que são definidos como características da pessoa que podem ser medidas de forma isolada do contexto de trabalho (Kurz & Bartram, 2002). Woodruffe (1992, citado por Kurz & Bartram, 2002) sugere que se excluam da definição das competências componentes de desempenho como capacidades técnicas, conhecimentos e aptidões, o que leva a que uma competência tenha de ser especificada em verbos de ação. Por exemplo, a "liderança" não é uma competência, mas liderar é. Por isso, temos de reconsiderar alguns dos constructos que frequentemente consideramos "competências" (como ser enérgico ou persuasivo), e classificá-los como antecedentes ou determinantes de competência (Kurz & Bartram, 2002).

Por vezes, as competências são muito mais amplas do que os KSAO, podendo consistir num objetivo organizacional amplo, como "atender clientes". Isto acontece porque enquanto a análise de uma função busca muitas vezes identificar o que torna dada função única, a definição de perfis de competências procura encontrar semelhanças entre as funções (Thornton & Rupp, 2006). Embora o nível de detalhe de um perfil de competências seja muito menor do que o nível de detalhe de uma análise da função (que se concentra nas tarefas, atividades e responsabilidades associadas ao cargo), os resultados são muito mais orientados para o futuro e alinhados com a estratégia de longo prazo da organização (Thornton & Rupp, 2006).

Podemos dizer que a análise de funções e os perfis de competências são dois olhares complementares, com a análise de funções a permitir descrever a função e a análise de competências a disponibilizar exigências a nível dos comportamentos críticos para o sucesso (Kurz & Bartram, 2002).

1.7. Estruturas de competências

As estruturas de competências agrupam competências que abrangem uma ampla variedade de papéis. Exemplos de estruturas de competências são o *Lominger's Career Architect*, a *Taxonomy of Managerial Competencies* de Tett et al. (2000), ou *os Oito Grandes Fatores da Estrutura Universal de Competências da SHL* (2005, citado por Woods & Hinton, 2017), que são suficientemente versáteis para serem usadas numa grande variedade de funções e contextos e que, no caso da Estrutura Universal de Competências, estão na base de todos os produtos e serviços da SHL (Bartram, 2011).

A UCF (*Universal Competency Framework*) da SHL é uma estrutura de três camadas. O primeiro nível consiste em um conjunto de 112 comportamentos ou componentes específicos. A estrutura define as relações entre esses componentes, o seu mapeamento num conjunto de 20 dimensões de competência mais amplas (a segunda camada) e em oito fatores de competência geral (a terceira camada): Liderar e Decidir; Apoiar e Cooperar; Interagir e Apresentar; Analisar e Interpretar; Criar e Conceptualizar; Organizar e Executar; Adaptar-se e Tolerar; Empreender e Realizar. Os oito grandes fatores de competência estão mapeados nas dimensões do Questionário de Personalidade Ocupacional (OPQ32) da SHL, o que permite estabelecer relações entre estes dois sistemas.

Ao contrário de uma lista de competências, uma estrutura de competências é um conjunto articulado de relações, define a natureza dos componentes de um modelo, especifica como esses componentes se relacionam entre si, especifica como eles se relacionam com outros construtos (desempenho, personalidade, etc.) que ficam fora da estrutura e é baseada em evidências e não

apenas na análise de conteúdo (Bartram, 2011). Segundo Bartram (2011), a estrutura permite-nos desenvolver melhores perfis de competências de forma mais rápida.

Traçar um perfil de competências é selecionar as competências relevantes para uma função. A abordagem dos perfis de competência é *top down* (Schippmann, 1999, citado por Thornton & Rupp, 2006). Em vez de partir da função, o analista começa por considerar de que é que a organização precisa para ser eficaz e os KSAO (*Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics*) de que um trabalhador vai precisar para ser eficaz nessa organização (Lawler, 1994, citado por Thornton & Rupp, 2006). Múltiplas fontes de informação são usadas neste processo: análises de função já existentes, casos de estudo, informação estratégica da organização e objetivos de negócio, entrevistas e questionários aos titulares e às chefias (Woods & Hinton, 2017). Segundo Thornton e Rupp (2006), a definição de perfis de competências dá atenção a elementos frequentemente ignorados pelas técnicas tradicionais de análise de funções, como a cultura, o clima e a estratégia da organização.

1.8. A avaliação baseada em competências

O desempenho das organizações resulta do desempenho dos indivíduos e um dos objetivos da psicologia enquanto ciência é fornecer teorias e ferramentas para aceder, prever e modelar o desempenho (Kurz & Bartram, 2002).

Como as competências são comportamentos observáveis no local de trabalho (Bartram, 2005, citado por Woods & Hinton, 2017) e são transversais a toda a organização, os perfis de competências permitem às organizações avaliar os trabalhadores usando os mesmos critérios numa variedade de processos de RH (Woods & Hinton, 2017).

1.9. *Assessment Centers*

Os *Assessment Centres* são processos uniformizados de avaliação de competências, conhecimentos, capacidades e características (Melancon & Williams, 2006). Consistem em reunir

um grupo de candidatos/participantes a quem se aplica uma bateria de técnicas de avaliação durante um período concentrado de tempo que é geralmente de um ou dois dias (Armstrong & Taylor, 2017).

Nos *Assessment Centers*, o desempenho é avaliado em várias dimensões em relação a um perfil de competências que define o que é necessário para alcançar o sucesso numa carreira na organização e possivelmente para se tornar um membro de uma *pipeline* de talentos (Armstrong & Taylor, 2017). O processo pode ser adaptado para atingir diferentes objetivos, como medir a proficiência em áreas que se tornarão importantes num cargo que o participante poderá vir a ocupar no futuro (Gordon et al., 2002), decidir quem selecionar ou promover, ou diagnosticar pontos fortes e necessidades de desenvolvimento (Thornton & Rupp, 2006).

De forma geral, os *Assessment Centers* recorrem a entrevistas, testes e exercícios para capturar e simular as dimensões-chave do trabalho. Estes exercícios podem consistir em apresentações, exercícios de análise, *in-baskets* ou *in-trays*, *role plays*, discussões e exercícios em grupo que permitem a interação entre candidatos (Thornton & Rupp, 2006; Armstrong & Taylor, 2017; O'Leary et al., 2017).

A avaliação destes exercícios é feita por observadores treinados quanto aos comportamentos observáveis relevantes e às possibilidades de viés, de forma a minimizar o efeito deste e garantir a objetividade das avaliações (Thornton & Rupp, 2006; Gordon et al., 2002)

Algumas vantagens dos *Assessment Centers* são a abrangência, a flexibilidade, a possibilidade de medir atributos complexos, a perceção de justiça e validade facial, e a validade preditiva relativamente a uma variedade de critérios (Gaugler et al., 1987, citados por Thornton & Rupp, 2006). No entanto, como os *Assessment Centers* são caros e demorados, o seu uso tende a restringir-se a grandes organizações e a cargos de nível elevado (Armstrong & Taylor, 2017).

1.10. Exercícios de simulação

A observação do comportamento em exercícios de simulação é um elemento essencial de qualquer *Assessment Center* (Thornton & Rupp, 2006).

Os exercícios de simulação são métodos de avaliação do desempenho do candidato em tarefas física ou psicologicamente semelhantes às exigidas no trabalho (O’Leary et al., 2017) e podem consistir na execução de tarefas, na interação com outros ou no uso de equipamentos ou tecnologia.

Os exercícios de simulação expandem o domínio dos constructos avaliados, pois permitem modelar interações complexas entre as características necessárias ao desempenho do trabalho que de outra forma seriam difíceis de capturar (Aguinis et al. y, 2001, citados por O’Leary et al., 2017). Cada exercício de simulação representa algum aspeto importante do trabalho para o qual o participante está a ser considerado ou treinado e oferece aos avaliadores a oportunidade de observar e avaliar o participante numa série de dimensões predeterminadas, como comunicação escrita ou oral, análise de problemas, liderança ou iniciativa (Thornton & Rupp, 2006).

As simulações usam amostras de comportamento para predizer o desempenho futuro no trabalho, tendo subjacente as premissas da correspondência ponto-a-ponto, ou seja, a ideia de que a previsão é melhorada quanto maior a sobreposição entre a medida do preditor e o domínio do critério (Asher & Sciarrino, 1974, citado por O’Leary et al., 2017) e da noção de que o melhor preditor do comportamento futuro é o comportamento passado em contextos iguais ou semelhantes (Armstrong & Taylor, 2017; O’Leary et al., 2017).

Embora os exercícios de simulação possam variar em precisão e validade, no geral conseguem ser mais válidos do que outros tipos de avaliação e constituem uma fonte rica de dados para a avaliação do potencial dos candidatos para o sucesso de longo prazo, para diagnosticar os níveis de competências atuais e para desenvolver competências de gestão (Thornton & Rupp, 2006). Segundo O’Leary et al. (2017), os exercícios de simulação estão mesmo entre os melhores preditores do desempenho no trabalho, demonstrando fornecer validade incremental além das medidas da capacidade cognitiva.

1.11. A Personalidade

Segundo Hughes e Batey (2017), a personalidade é um conjunto de traços que influenciam o padrão típico de pensamento, os sentimentos e o comportamento de uma pessoa.

Sendo a personalidade em parte responsável pelas nossas respostas emocionais, cognitivas e comportamentais, ela pode ser relevante para a predição da conduta no trabalho, pois influencia a abordagem às tarefas, a interação com os outros e em que medida consideramos natural ou agradável uma tarefa ou ambiente. Segundo Furnham (2017), a personalidade é um importante correlato de todo o tipo de comportamentos no trabalho, desde a probabilidade de acidentes até à satisfação, promoções e salário.

Há três pressupostos que são essenciais se usarmos a personalidade para prever o comportamento no trabalho: uma relativa estabilidade dos traços ao longo do tempo num dado indivíduo, a existência de uma constelação única de traços de cada indivíduo, e a ideia de que esses traços orientam o comportamento (Hughes & Batey, 2017).

O Modelo de Personalidade dos *Big Five* (neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, amabilidade e conscienciosidade) tem neste momento o apoio de muitos psicólogos e diversas correlações têm sido encontradas entre estes traços de personalidade e o comportamento no trabalho. Por exemplo, pessoas em posições seniores tendem a ser mais extrovertidas e conscienciosas, e menos agradáveis e neuróticas. No entanto, não se pode saber exatamente se as pessoas foram promovidas por terem estes traços ou se os foram desenvolvendo no seu percurso profissional (Furnham, 2017).

O traço de conscienciosidade está associado à eficiência, organização, trabalho árduo, confiabilidade e responsabilidade. As pessoas com resultados elevados no traço de conscienciosidade mostram-se orientadas para resultados, competentes e confiáveis, e os estudantes universitários conscienciosos têm notas mais altas do que os seus resultados em testes de inteligência fariam prever (Furnham, 2017).

Há alguma evidência que sugere diferenças de género na conscienciosidade, e estas diferenças têm sido usadas para explicar porque é que as mulheres superam os homens nas notas escolares, apesar da evidência de diferenças muito pequenas no nível de inteligência entre os géneros (Furnham, 2008, citado por Furnham, 2017). Os taxonomistas da conscienciosidade argumentam que ela é composta por oito partes distintas, mas relacionadas: industriiosidade (trabalho árduo), perfeccionismo, organização, não procrastinação, preferência pelo controlo, cuidado, planeamento de tarefas e perseverança (Furnham, 2017).

Sequeira (2020) analisou as respostas de participantes dos géneros feminino e masculino ao questionário de personalidade OPQ32r (*Ocupacional Personality Questionnaire*) para as relacionar com diferenças entre géneros nos estilos de liderança propostos por Bass (1981, citado por Sequeira, 2020). Os resultados revelaram diferenças significativas potenciais entre os géneros para os cinco estilos de liderança. Os resultados dos participantes do género masculino apontam para uma tendência significativamente mais elevada para a adoção dos estilos de liderança Diretivo e Delegador, enquanto os resultados das participantes do género feminino apontam para uma tendência significativamente mais elevada para adotar os estilos de liderança Participativo, Consultivo e Negociador.

Um estudo de Freitas (2020) recorreu ao mesmo questionário com o objetivo de identificar as diferenças entre géneros numa amostra da população portuguesa relativamente às características da personalidade que se consideram estar associadas ao sucesso organizacional quando manifestadas pelos líderes. Os resultados mostram que, na amostra da população portuguesa analisada, as participantes do género feminino se descrevem, em média, como mais preocupadas, metódicas, enérgicas, humanas, conscienciosas, extrovertidas, democráticas, observadoras, afiliativas, cumpridoras, otimistas, adaptáveis e agradáveis do que os participantes do género masculino. Por outro lado, os participantes do género masculino descrevem-se, em média, como mais calculadores,

tranquilos, imperturbáveis, emocionalmente controlados, competitivos, convencionais, independentes, persuasivos e conceptuais do que as participantes do género feminino (Freitas, 2020).

Relacionando os resultados no questionário de personalidade OPQ32r com os oito grandes fatores do modelo de competências da SHL, Bartram (2009) conclui que as mulheres apresentam um potencial mais elevado para as competências “apoiar e cooperar” e “organizar e executar”, enquanto os homens apresentam um potencial mais elevado para as competências “empreender e realizar” e “liderar e decidir”.

Tendo em conta que estes estudos se baseiam em questionários de autorrelato, é possível que estejam sujeitos a viés, sobretudo pela deselegibilidade social, pois como salienta Moleiro et al. (2017), quando os indivíduos ou grupos não se comportam em conformidade com as normas de género culturalmente estabelecidas podem enfrentar situações de estigma, discriminação e exclusão social.

Eagly e Johnson (1990) mostraram que os autorrelatos tendem a ser mais estereotipados do que as avaliações comportamentais feitas por outros. Carless, 1998; Korabik et al., 1993; Lewis e Fagenson-Eland, 1998, citados por van Engen et al. (2001), também mostraram que as autoavaliações eram mais estereotipadas em comparação com as avaliações dos subordinados, dos supervisores e das avaliações observacionais.

Será que o desempenho observado por um observador externo treinado em avaliar exercícios de *Assessment Center* vai no mesmo sentido dos resultados de autorrelato?

Freitas (2020) sugere o recurso a exercícios de simulação para observar o comportamento dos participantes na forma de se relacionarem com os pares ou o estilo de liderança assumido numa situação em que tenham de liderar uma equipa.

2. Método

2.1. Desenho do estudo

O presente estudo pretende averiguar a existência de uma diferença estatisticamente significativa entre indivíduos de género masculino e feminino nas médias das classificações atribuídas, por competências, em diversos exercícios de simulação.

O estudo segue um desenho quantitativo, transversal (*cross-sectional*) e correlacional, uma vez que estabelece a correlação entre a variáveis contínuas “classificação por competência” e a variável categórica “género”.

Este estudo, embora baseado em competências usadas no trabalho, permitiu controlar o contexto, porque os dados foram recolhidos em exercícios de simulação em condições idênticas para todos os participantes. Os avaliadores pertenciam a uma empresa de consultoria e receberam treino apropriado, de acordo com as diretrizes e considerações éticas para a realização de *assessment centers*.

2.2. Caracterização da amostra

Os dados usados para este estudo foram facultados, totalmente anonimizados, por uma empresa portuguesa de consultoria e consistem em classificações obtidas pelos participantes em exercícios de simulação (exercícios de apresentação e de *role play*) realizados entre 2014 e 2020, no âmbito de diversos processos de recrutamento, seleção e diagnóstico de necessidades de desenvolvimento.

A amostra analisada para este trabalho é constituída por 689 participantes de nacionalidade portuguesa, sendo que 18,86% dos participantes não revelaram a sua idade.

Os 559 participantes que revelaram a idade têm entre 21 e 63 anos, sendo a média de idades de 35,5 anos e a moda 32. No que respeita ao género, a amostra é equilibrada, com 44,8% dos participantes do género feminino e 54,9% do género masculino.

Tabela 1

Caracterização da Amostra: n por Género e Faixa Etária

Género	Idades		Total
	≤ 34 anos	≥ 35 anos	
Fem	155	103	258
Mas	129	171	300
N Total	285	274	559

2.3. Procedimento

Todos os dados foram recolhidos presencialmente por observadores treinados em exercícios de simulação aplicados com finalidades de recrutamento, seleção, promoção, avaliação ou desenvolvimento.

Antes de realizarem os exercícios de simulação, os participantes foram informados de que seriam recolhidos dados pessoais e de desempenho nos exercícios, e autorizaram a recolha e o tratamento anonimizado dos mesmos para efeitos de investigação.

Os exercícios em causa foram criados pela empresa de consultoria SHL para avaliar competências da Estrutura Universal de Competências da SHL, nomeadamente: decidir e iniciar a ação; liderar e supervisionar; trabalhar com pessoas; aderir a princípios e valores; comunicar informação; formular estratégias e conceitos; criar e inovar; planear e organizar; apresentar resultados e corresponder às expectativas dos clientes; alcançar objetivos profissionais; adaptar-se à mudança; lidar com pressão e contrariedades; relacionar-se e trabalhar em rede; ser empreendedor; analisar; aprender e investigar; persuadir e influenciar (ver descritores comportamentais destas competências no Anexo A).

Para cada participante, foi calculada a média das classificações por competência obtidas em diversos exercícios de simulação (exercícios de apresentação e de *role play*).

2.4. Instrumentos

Os dados relativos aos participantes referem-se a resultados em Exercícios de Apresentação e de *Role Play* e foram fornecidos por uma empresa de consultoria especializada no uso deste tipo de exercícios para recrutamento, seleção, promoção, avaliação e desenvolvimento. Estes exercícios, por simularem aspetos importantes do desempenho profissional, permitem observar o comportamento dos participantes em contacto com tarefas e decisões semelhantes às envolvidas na função para a qual estão a ser seleccionados, promovidos ou desenvolvidos, possibilitando avaliar competências críticas para o trabalho.

Nos Exercícios de Apresentação, os candidatos/participantes recebem informação escrita para analisar e depois apresentam uma recomendação. Estes exercícios são especificamente adequados para recolher informação sobre competências como analisar informação, decidir, criar e inovar, formular estratégias e conceitos, e apresentar e comunicar informação.

Nos *Role-Plays*, os candidatos/participantes interagem com um avaliador que desempenha o papel de colaborador, cliente, fornecedor ou colega, numa reunião face a face ou num contacto telefónico. Estes exercícios permitem recolher informação sobre competências como decidir e iniciar a ação, liderar e supervisionar, trabalhar com pessoas, persuadir e influenciar, apresentar e comunicar informação, analisar, planear e organizar, apresentar resultados e corresponder às expectativas dos clientes, e apresentar resultados profissionais.

A avaliação destes exercícios é feita por observadores treinados e a recolha dos comportamentos é realizada de forma objetiva, com o auxílio de escalas BOS (*Behavioral Observation Scale*). Esta abordagem da avaliação do comportamento associa uma classificação gráfica com uma *checklist* e permite que o avaliador indique a frequência com que cada comportamento ocorreu (Ployhart et al., 2006).

2.5. Técnicas de análise estatística

2.5.1. Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov

Começou por fazer-se o Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov, utilizando o *software* IBM SPSS Statistics (v. 26. SPSS Inc., Chicago, IL), de forma a verificar a normalidade da distribuição das classificações obtidas pelos participantes do género feminino e masculino nos exercícios de simulação.

2.5.2. Teste t para amostras independentes

Recorreu-se ao Teste *t de Student* utilizando o *software* IBM SPSS Statistics (v. 26. SPSS Inc., Chicago, IL) para testar a hipótese da existência de diferenças entre as médias das classificações dos dois grupos (género masculino e feminino) em cada competência.

3. Resultados

3.1. Resultados do teste de normalidade

O teste de Kolmogorov-Smirnov (tabela 2) indicou uma distribuição normal das classificações obtidas pelas participantes do género feminino nas competências “Decidir e Iniciar a ação” (,21); “Adaptar-se à mudança” (,20); “Ser empreendedor” (,10); “Aprender e Investigar” (,92) e “Persuadir e Influenciar (,97).

Apenas as classificações na competência “Analisar” apresentam uma distribuição normal para ambos os géneros (,70 para o género masculino e ,90 para o género feminino).

Apesar destes resultados revelarem uma violação do pressuposto de normalidade para muitas das distribuições das classificações, a análise dos *q-plots* de normalidade (Anexo B) revela linhas razoavelmente retas, sugerindo uma distribuição próxima da normal.

Por outro lado, sendo a amostra de grande dimensão (N maior que 30), a presença de assimetria e de curtose na distribuição dos resultados não afeta substancialmente as análises estatísticas, pois as técnicas estatísticas paramétricas são suficientemente robustas e os testes para

avaliar a normalidade são demasiado sensíveis quando utilizados em amostras com N elevado (Pallant, 2003).

Tabela 2

Teste de Normalidade de Kolmogorov- Smirnov para as Sub amostras por Género

Competências	Masculino				Feminino			
	Média	Assimetria	Curtose	Sig.	Média	Assimetria	Curtose	Sig.
decidir e iniciar a ação	3,05	,02	-,98	,00	3,09	,07	-,06	,21*
liderar e supervisionar	2,69	,47	-,66	,00	2,73	,28	-,72	,00
trabalhar com pessoas	3,11	-,12	-,63	,00	3,28	-,08	-,90	,00
aderir a princípios e valores	3,43	-,33	-,06	,00	3,15	-,08	-,99	,02
comunicar informação	3,27	-,20	-,86	,00	3,26	-,13	-,74	,00
formular estratégias e conceitos	3,11	-,21	-,78	,00	3,13	-,12	-,91	,00
criar e inovar	3,01	,06	-,81	,00	2,90	,23	-,83	,00
planear e organizar	2,64	,39	-,47	,00	2,87	,16	-,67	,00
apresentar resultados e corresponder a expectativas	3,08	-,03	-,52	,00	3,15	,01	-,63	,00
alcançar objetivos profissionais	2,77	,20	-,75	,00	2,83	,36	-,81	,00
adaptar-se à mudança	2,76	-,37	,32	,01	3,02	,16	-,61	,20*
lidar com pressão e contrariedades	3,05	,11	-1,01	,00	2,98	,34	-,53	,00
relacionar-se e trabalhar em rede	3,39	-,20	-1,01	,00	2,98	,20	-,78	,00
ser empreendedor	2,84	,06	-,47	,00	2,96	,11	-,43	,10*
analisar	2,92	-,45	-1,06	,07*	2,75	,26	-1,12	,90*
aprender e investigar	3,72	-,25	-,61	,00	3,50	-,38	-1,04	,92*
persuadir e influenciar	3,01	,02	-,68	,00	3,10	-,01	-,76	,97*

* Resultados não significativos indicando normalidade na distribuição.

3.2. Resultados do teste t de diferença entre médias para amostras independentes

Um teste t para amostras independentes foi realizado para comparar a média das classificações em cada competência obtidas pelos participantes do gênero masculino e do gênero feminino.

Foi tido em conta o resultado do teste de Levene para verificar a igualdade das variâncias dos dois grupos de forma a considerar o valor correto do teste t para amostras independentes.

Como se pode verificar na tabela 3, “Relacionar-se e trabalhar em rede” é a única competência em que foi encontrada uma diferença significativa entre os dois grupos ($t=2,33$; Sig. ,02). Para todas as outras competências, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as classificações dos participantes do gênero masculino e do gênero feminino.

Tabela 3
Médias e Desvios Padrão das Classificações nas Competências por Género e Resultados no Teste-t

Competências	N	Masculino		Feminino		Teste de Levene		Teste-t			
		Total	Mas	Fem	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	F	Sig.	t
decidir e iniciar a ação	145	113	32	3,05	1,05	3,09	,94	3,32	,07	-,18	,85
liderar e supervisionar	461	269	192	2,69	,92	2,73	,89	,40	,52	-,55	,57
trabalhar com pessoas	247	142	105	3,11	,95	3,28	,95	,18	,67	-1,40	,16
aderir a princípios e valores	83	48	35	3,43	,90	3,15	1,05	2,09	,15	1,29	,19
comunicar informação	360	156	204	3,27	1,02	3,26	,97	1,30	,25	,07	,94
formular estratégias e conceitos	319	170	149	3,11	1,03	3,13	1,04	,26	,60	-,16	,86
criar e inovar	339	179	160	3,01	,99	2,90	1,05	1,60	,20	,97	,33
planear e organizar	227	124	93	2,64	,92	2,87	1,09	3,17	,07	-1,73	,08
apresentar resultados e corresponder às expectativas dos clientes	488	262	226	3,08	,97	3,15	1,01	,97	,32	-,70	,48
alcançar objetivos profissionais	419	219	200	2,77	1,04	2,83	1,04	,00	,94	-,55	,58
adaptar-se à mudança	43	31	12	2,76	,72	3,02	,90	,80	,37	-,96	,34
lidar com pressão e contrariedades	247	125	122	3,05	1,01	2,98	,95	2,44	,11	,52	,59
relacionar-se e trabalhar em rede	145	93	52	3,39	1,03	2,98	,98	,77	,38	2,33	,02*
ser empreendedor	93	52	41	2,84	1,01	2,96	,92	,61	,43	-,59	,55
analisar	42	14	28	2,92	,99	2,75	1,25	1,61	,21	,46	,64
aprender e investigar	73	56	17	3,72	,86	3,50	1,18	4,28	,04	,87	,38
persuadir e influenciar	389	207	182	3,01	,98	3,10	,91	1,17	,27	-,91	,36

*p < 0,05

4. Discussão

O presente estudo chega a resultados que são de certa forma surpreendentes, não só pela força dos estereótipos sobre a forma como homens e mulheres se comportam no trabalho, mas também pela quantidade de estudos baseados em autorrelato que têm revelado diferenças entre indivíduos de género masculino e feminino em características com impacto nos comportamentos manifestados no trabalho. Um destes estudos é o de Bartram (2009), que, com base no questionário OPQ32 e relacionando-o com os oito fatores da estrutura de competências SHL, conclui que indivíduos do género feminino apresentam um potencial mais elevado para as competências “apoiar e cooperar” e “organizar e executar” (relacionadas com os traços dos *Big Five* “agradabilidade” e “conscienciosidade”, maioritariamente atribuídos como estando presentes a um nível mais elevado no género feminino), enquanto que indivíduos do género masculino apresentam um potencial mais elevado para as competências “empreender e realizar” e “liderar e decidir”.

Tendo em conta que o presente estudo não encontra diferenças estatisticamente significativas nas classificações nas competências entre os participantes do género masculino e do género feminino, com exceção para a competência “Relacionar-se e Trabalhar em Rede”, é importante refletir cuidadosamente sobre aquilo que pode estar por detrás destes resultados.

O que distingue de forma mais saliente a presente investigação de investigações anteriores é o facto de se apoiar não em questionários de autorrelato, em que o próprio sujeito responde segundo o que entende ser a sua resposta comportamental mais natural, mas antes em comportamento efetivamente manifestado pelos participantes em exercícios de simulação que tinham o objetivo de recrutamento, seleção, promoção, avaliação ou desenvolvimento.

Embora o autorrelato nos informe sobre o comportamento potencial do sujeito, o comportamento é também influenciado pela situação e pela motivação. A situação foi, no

presente estudo, idêntica para todos os participantes, e embora os objetivos do *assessment center* possam variar, os candidatos estavam muito provavelmente motivados para dar o seu melhor, já que os resultados do seu desempenho teriam influências diretas no seu futuro profissional.

Uma das razões para as diferenças entre os resultados encontrados no presente estudo e os encontrados em estudos baseados em questionários pode ser a tendência dos participantes para responder de acordo com estereótipos atribuídos ao seu gênero quando respondem a questionários de autorrelato, tendência essa que poderá perder influência face a uma situação forte (a avaliação em contexto de *assessment center*) em que o sujeito está altamente motivado para se superar. Eagly e Johnson (1990) mostraram que os autorrelatos tendem a ser mais estereotipados do que as avaliações comportamentais feitas por outros, e Fiske & Stevens (1993) realçaram que o carácter altamente prescritivo dos estereótipos de gênero pode levar os sujeitos a, inconscientemente, se esforçarem por apresentar concordância com esses estereótipos quando respondem a inventários de autorrelato.

Por outro lado, estes resultados também sugerem a inexistência de enviesamentos dos avaliadores em função do gênero, o que é um dado de interesse sobre este tipo de processos de avaliação de competências.

Segundo as diretrizes e considerações éticas para as atividades de *assessment center*, o treino dos avaliadores deve ser considerado parte integrante do programa de *assessment center* e os avaliadores devem sempre receber um treino completo com objetivos, diretrizes de desempenho e padrões de qualidade claramente definidos (Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations, 2009). O objetivo do treino é obter julgamentos fiáveis e precisos, e esse resultado deve ser demonstrável. De forma geral, o treino deve abranger as dimensões a avaliar, incluindo as suas definições comportamentais; como observar, registar, classificar e avaliar os comportamentos relevantes para as dimensões

a serem avaliadas; o conteúdo dos exercícios, assim como as dimensões visadas em cada exercício e a prevenção de erros comuns de observação e classificação (Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations, 2009).

4.1. Limitações

Neste estudo, o desempenho dos participantes foi observado e avaliado em exercícios de simulação, num contexto quase laboratorial. No entanto, em contexto real de trabalho, há um sem número de interferências e de expectativas sociais que podem influenciar a manifestação de algumas competências.

Será que no dia-a-dia numa empresa se obteriam os mesmos resultados?

E que resultados se obteriam em situação de avaliação 360°, em que a avaliação é feita pelas chefias, por colegas e por subordinados?

4.2. Implicações práticas

Os resultados do presente estudo sugerem que a avaliação em *assessment centers* não apresenta impacto adverso e não constitui uma forma de discriminação indireta no que diz respeito ao género, uma vez que não apresenta resultados significativamente diferentes para indivíduos dos dois géneros.

Para garantir a ausência de enviesamentos do avaliador em função do género, seria interessante avaliar se os resultados seriam os mesmos se for tido em conta o género do avaliador.

Seria também importante verificar se os *assessment centers* também não apresentam impacto adverso em relação a outros subgrupos demográficos, como minorias étnicas ou participantes de diversas faixas etárias, para que a avaliação em *assessment center* possa contribuir para valores que devem estar presentes no trabalho, como a justiça, igualdade, inclusão e respeito pelo indivíduo.

Referências Bibliográficas

Agência Lusa. (2018, agosto 1). *Lei da paridade fez diminuir o fosso entre homens e mulheres na liderança das empresas*. PÚBLICO.

<https://www.publico.pt/2018/08/01/sociedade/noticia/lei-da-paridade-fez-diminuir-o-fosso-entre-homens-e-mulheres-na-lideranca-das-empresas-1839757>

Agência Lusa. (2020, junho 28). *Apenas oito mulheres têm cargos executivos nas empresas cotadas em Portugal*. TVI24. <https://tvi24.iol.pt/economia/psi20/apenas-oito-mulheres-tem-cargos-na-comissao-executiva-de-empresas-cotadas-em-portugal>

American Psychological Association (Ed.). (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed).

American Psychological Association. (2020a). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

American Psychological Association. (2020b). *Behavioral observation scale*. APA Dictionary of Psychology. <https://dictionary.apa.org/behavioral-observation-scale>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14.^a ed.). Kogan Page.

Badal, S. B. (2014, janeiro 20). *The business benefits of gender diversity*. Gallup.Com. <https://www.gallup.com/workplace/236543/business-benefits-gender-diversity.aspx>

- Bartram, D. (2009). Leadership competencies: Differences in patterns of potential across eleven European countries as a function of gender and managerial experience. *Advances in Global Leadership*, 5, 35–64. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2009\)0000005006](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2009)0000005006)
- Bartram, D. (2011). *The SHL universal competency framework* (SHL White Paper 2012, pp. 1–11) [White Paper]. SHL.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women In Management Review*, 16(5), 244–257. <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. (2020). *Objetivos de desenvolvimento sustentável*. BCS D Conselho empresarial para o desenvolvimento sustentável. <https://www.ods.pt/ods/>
- Comissão Europeia. (2020). *Estratégia para a igualdade de género: Rumo a uma união da igualdade*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/ip_20_358

- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, *129*(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The Leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Ferreira, L. M. (2019, agosto 2). *Quantas mulheres há em cargos de liderança em Portugal?* ECO. <https://eco.sapo.pt/2019/08/02/sabia-que-quantas-mulheres-ha-em-cargos-de-lideranca-em-portugal/>
- Fiske, S. T., & Stevens, L. E. (1993). What's so special about sex? Gender stereotyping and discrimination. In S. Oskamp & M. Costanzo (Eds.), *Claremont Symposium on Applied Social Psychology, Vol. 6. Gender issues in contemporary society* (p. 173–196). Sage Publications, Inc.
- Freitas, T. (2020). *Uma análise do potencial das mulheres portuguesas para contribuir para o sucesso das organizações* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa].

- Furnham, A. (2017). Does it matter who we are? Personality at work. Em *An introduction to work and organizational psychology* (pp. 315–334). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch17>
- Gordon, S., Mian, M. Z., & Gabel, L. (2002). An exploratory analysis of the validity of multi-rater feedback and assessment center ratings. *SIOP 2020*, 43.
- Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. (2009). *International journal of selection and assessment*, 17(3), 243–253. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00467.x>
- Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>
- Heijden, B. I. J. M. van der, Dam, K. van, Xanthopoulou, D., & Lange, A. H. de. (2014). Individual characteristics and work-related outcomes. Em M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (1st ed.). John Wiley & Sons.
- Highhouse, S., & Schmitt, N. W. (Eds.). (2013). A snapshot in time: Industrial-organizational psychology today. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (p. 3–13). John Wiley & Sons.

HR Guide. (2015). *Job analysis homepage: From HR-Guide*. HR-Guide.com. <https://job-analysis.net/>

Hughes, D., & Batey, M. (2017). Using personality questionnaires for selection. Em H. Goldstein, E. D. Pulakos, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (1st ed.). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch8>

Koenig, A., Eagly, A., Mitchell, A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137, 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>

Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 227–255). John Wiley & Sons.

Mateus, C. (2008, julho 30). *Há 21 cotadas sem mulheres na gestão* | *Expresso emprego*. Expressoemprego.pt. <https://expressoemprego.pt/noticias/ha-21-cotadas-sem-mulheres-na-gestao/4413>

McKinsey, & LeanIN. (2020). *Women in the workplace 2020* (pp. 1–63) [White Paper]. McKinsey & Company ; LeanIN. https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf

- Melancon, S. C., & Williams, M. S. (2006). Competency-based assessment center design: A case study. *Advances in developing human resources*, 8(2), 283–314. <https://doi.org/10.1177/1523422305286157>
- Merchant, K. (2012). *How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles* [Senior thesis; Claremont Colleges]. https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513
- Moleiro, C., Raposo, C. S., Moita, G., Pereira, H., Gato, J., Silva, M., & Neves, S. (2017). *Linhas de orientação para a prática profissional no âmbito da intervenção psicológica com pessoas LGBTQ*. Ordem dos Psicólogos Portugueses. https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/linhasorientacao_lgbtq.pdf
- O’Leary, R. S., Forsman, J. W., & Isaacson, J. A. (2017). The role of simulation exercises in selection. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 247–270). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch12>
- Oshagbemi, T., & Gill, R. (2003). Gender differences and similarities in the leadership styles and behavior of U.K. managers. *Women In management review*, 18(6), 288–298. <https://doi.org/10.1108/09649420310491468>

Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead: Open University Press/McGraw-Hill.

Ployhart, R. E., Schneider, B., & Schmitt, N. (2006). *Staffing organizations: contemporary practice and theory* (3rd ed.). CRC Press.

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard business review*, 68(6), 119–125.
<https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

Sequeira, J. (2020). *Diferenças e complementaridade entre estilos de liderança de homens e mulheres* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa].

Simões, E. (2008). *Negociação nas organizações: Contextos sociais e processos psicológicos*. RH.

Schmitt, N. W. & Highhouse, S. (Vol. Eds.). (2013). Industrial and organizational psychology. In I. B. Weiner. (Editor-in-Chief), *Handbook of psychology* (2nd ed.) (Vol.12). John Wiley & Sons.

Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological bulletin*, 124(2), 262–274.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

- Singh, V. (1999). *An exploration of male and female managers' perspectives on the meaning and assessment of commitment: Cases from leading British and Swedish engineering companies* [PhD Thesis, Cranfield University].
<http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/1121>
- Thornton, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Lawrence Erlbaum Associates. http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-6570.2007.00071_6.x
- Turban, S., Freeman, L., & Waber, B. (2017, outubro 23). A Study used sensors to show that men and women are treated differently at work. *Harvard business review*.
<https://hbr.org/2017/10/a-study-used-sensors-to-show-that-men-and-women-are-treated-differently-at-work>
- van Engen, M. L., Leeden, R. V. der, & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(5), 581–598. <https://doi.org/10.1348/096317901167532>
- Voskuijl, O. F., & Evers, A. (2008). Job analysis and competency modeling. Em S. Cartwright & G. L. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of personnel psychology*. Oxford University Press.
- Welds, K. (2013). Gender differences and diversity in corporate interaction styles, financial outcomes. *Kathryn Welds, PhD, ABPP, PCC | Curated Research +*

Commentary. <https://kathrynwelds.com/2013/05/26/gender-differences-and-diversity-in-corporate-interaction-styles-financial-outcomes/>

Woods, S. A., & Hinton, D. P. (2017). What do people really do at work? Job analysis and design. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An Introduction to work and organizational psychology* (3rd ed., pp. 1–24). John Wiley & Sons.

Anexo A: Descritores comportamentais das competências

AS 20 DIMENSÕES DA ESTRUTURA UNIVERSAL DE COMPETÊNCIAS DA SHL

1. Liderar e Decidir	
1.1 Decidir e Iniciar a Ação	Assume responsabilidade por ações, projetos e pessoas; toma iniciativas e trabalha com autonomia; inicia e desenvolve atividades e introduz mudanças nos processos de trabalho; toma decisões rápidas e claras que podem implicar opções difíceis ou envolver riscos.
1.2 Liderar e Supervisionar	Dá orientações claras; motiva e dá responsabilidade a outros; recruta colaboradores de elevado potencial; proporciona oportunidades de desenvolvimento e aconselhamento aos seus colaboradores; estabelece padrões de comportamento adequados.
2. Apoiar e Cooperar	
2.1 Trabalhar com Pessoas	Mostra interesse e respeito pelas opiniões e contribuições dos outros membros da equipa; mostra empatia; ouve, apoia e preocupa-se com os outros; consulta os outros e partilha informações e conhecimentos; constrói o espírito de equipa e resolve os conflitos; adapta-se e integra-se bem na equipa.
2.2 Aderir a Princípios e Valores	Defende os valores e a ética; mostra integridade; promove e defende a igualdade de oportunidades e constrói equipas heterogêneas; promove a responsabilidade organizacional e individual relativamente à comunidade e ao ambiente.
3. Interagir e Apresentar	
3.1 Relacionar-se e Trabalhar em Rede	Estabelece facilmente boas relações com os clientes e colaboradores; relaciona-se bem com pessoas de todos os níveis; estabelece redes de contactos alargadas e eficazes; utiliza o humor de forma adequada para estabelecer o relacionamento com os outros.
3.2 Persuadir e Influenciar	Obtém acordos claros e o empenho dos outros utilizando a persuasão e a capacidade para convencer e negociar; utiliza eficazmente processos políticos para influenciar e persuadir os outros; promove ideias suas ou de outros; exerce um forte impacto pessoal nos outros; tem cuidado na forma como gere a impressão que cria nos outros.
3.3 Apresentar e Comunicar Informação	Fala com fluência; expressa com clareza opiniões, informação e os pontos-chave de um argumento; faz apresentações e fala em público com competência e confiança; responde com rapidez às necessidades de um público e às suas reações e <i>feedback</i> ; transmite uma imagem de credibilidade.
4. Analisar e Interpretar	
4.1 Escrever e Redigir Relatórios	Escreve de forma convincente; escreve com clareza, capacidade de síntese e correção; evita a utilização desnecessária de jargões ou de linguagem complicada; escreve de forma lógica e bem estruturada; estrutura a informação de modo a ir ao encontro das necessidades e do entendimento dos recetores das mensagens.
4.2 Aplicar Conhecimentos Especializados e Utilizar a Tecnologia	Aplica conhecimentos especializados e técnicos muito específicos; utiliza a tecnologia para atingir objetivos de trabalho; alarga o conhecimento técnico e especializado importante para a função através do desenvolvimento profissional contínuo; mostra ter conhecimento dos diferentes departamentos e funções organizacionais.
4.3 Analisar	Analisa dados numéricos e todas as outras fontes de informação, decompondo-os nas suas partes constituintes, padrões e relações; procura obter mais informações ou uma maior compreensão dos problemas; tira conclusões racionais com base na análise e nas informações disponíveis; mostra compreender como um assunto pode estar integrado num sistema mais vasto.
5. Criar e Conceptualizar	
5.1 Aprender e Investigar	Aprende rapidamente novas tarefas e memoriza informação; mostra compreender rapidamente informação nova; reúne informação completa para apoiar a tomada de decisão; apoia uma atitude favorável à aprendizagem permanente na organização (por exemplo, aprende com os sucessos e os fracassos, e procura obter <i>feedback</i> de colaboradores e clientes).
5.2 Criar e Inovar	Produz novas ideias, propostas ou explicações; concebe produtos ou <i>designs</i> inovadores; desenvolve uma gama de soluções para os problemas.
5.3 Formular Estratégias e Conceitos	Trabalha estrategicamente para atingir os objetivos da organização; define e desenvolve estratégias; identifica e desenvolve visões positivas e cativantes sobre o potencial da organização para o futuro; mantém-se atento/a a um vasto leque de assuntos relacionados com a organização.
6. Organizar e Executar	
6.1 Planear e Organizar	Estabelece objetivos claros; planeia com bastante antecedência atividades e projetos, tendo em conta as possíveis alterações das circunstâncias; identifica e organiza os recursos necessários à realização das tarefas; gere o tempo com eficácia; controla o desempenho tendo em vista o cumprimento de metas e prazos estabelecidos.
6.2 Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos Clientes	Centra-se na satisfação das necessidades dos clientes; estabelece padrões elevados para a qualidade e quantidade; controla e mantém a qualidade e a produtividade; executa o seu trabalho de forma sistemática, metódica e ordenada; atinge sistematicamente os objetivos estabelecidos para os projetos.
6.3 Cumprir Instruções e Procedimentos	Segue as instruções que recebe de outros sem contestar desnecessariamente a sua autoridade; segue procedimentos e políticas; respeita o planeamento do trabalho; é pontual na chegada ao trabalho e às reuniões; mostra adesão à organização; cumpre as obrigações legais e as regras de segurança exigidas pela função.
7. Adaptar-se e Tolerar	
7.1 Adaptar-se e Responder à Mudança	Adapta-se às alterações que ocorrem no meio; tolera a ambiguidade; aceita ideias novas e iniciativas que implicam mudança; ajusta o estilo de relacionamento para corresponder às exigências de pessoas e situações diversas; interessa-se por novas experiências.
7.2 Lidar com a Pressão e as Contrariedades	Mantém uma visão positiva no trabalho; mantém-se produtivo/a em ambiente de grande pressão; mantém o controlo emocional em situações difíceis; aceita bem as críticas que lhe são feitas e aprende com elas; mantém um equilíbrio entre as exigências do trabalho e da sua vida pessoal.
8. Empreender e Realizar	
8.1 Alcançar Objetivos Profissionais	Aceita e procura alcançar objetivos difíceis com entusiasmo; trabalha muito e excede o horário normal de trabalho quando é necessário; procura progredir para funções de responsabilidade e influência acrescidas; identifica as suas próprias necessidades de desenvolvimento e aproveita as oportunidades de formação e de desenvolvimento que lhe são oferecidas.
8.2 Ser Empreendedor/a e Ter Orientação Comercial	Mantém-se atualizado/a relativamente à concorrência e às tendências de mercado; deteta oportunidades de negócio para a organização; mantém-se informado/a sobre os desenvolvimentos na estrutura e na política organizacionais; mostra sensibilidade às questões financeiras; mantém o controlo sobre os custos e pensa em termos de lucro, perdas e valor acrescentado.

Anexo B: Aviso de Proteção de dados



AVISO DE PROTEÇÃO DE DADOS

Por favor, leia este **Aviso de Proteção de Dados** ("Aviso"). Este Aviso define a forma como a sua atual ou potencial Entidade empregadora e a SHL Portugal recolhem as suas informações pessoais.

Leia todo o Aviso cuidadosamente. Ao realizar a avaliação para a qual está a ser convocado/a, está a aceitar os termos deste Aviso. Caso não concorde com estes termos, por favor informe-nos.

1 Quem somos

Este Aviso descreve a forma como;

- (1) a sua Entidade Empregadora/potencial Entidade Empregadora ("Empregador"); e
- (2) a SHL Portugal, Av. Marquês de Tomar, 35, 4.º Dto. 1050-153 Lisboa (**SHL Portugal ou nós ou nossos/nossas**)

utilizam respetivamente as suas informações recolhidas através da Avaliação.

A SHL Portugal irá processar e recolher informações sobre si quando concluir uma avaliação ("**Avaliação**") em conformidade com este Aviso. Algumas informações são informações pessoais sobre si ou a partir das quais o/a podemos identificar ("**Informações Pessoais**").

Este Aviso define a forma como o Empregador e a SHL Portugal utilizam as suas informações: **o que é recolhido, a forma como é recolhido, a forma como é utilizado, a razão por que é utilizado, com quem é partilhado e os direitos que tem.**

2 Empregador enquanto Controlador de Dados

A SHL Portugal recolhe as suas Informações Pessoais em nome do Empregador.

O **Empregador será o controlador de dados** relativamente às suas Informações pessoais e decidirá quais os dados que são recolhidos, os fins para que são recolhidos e com quem são partilhados.

Poderá exercer os seus direitos relativamente a estas Informações Pessoais contactando diretamente o Empregador (ver secção 4 (O Empregador enquanto Controlador de Dados) para mais informações).

Os dados recolhidos

Recolhemos e processamos as categorias de dados em nome do Empregador, como definido a seguir. As categorias de dados que são recolhidas sobre si variam consoante o tipo de Avaliação e as instruções que recebemos do Empregador. As categorias de dados enumeradas a seguir podem não ser todas recolhidas.

Caso necessite de informações adicionais sobre os dados que recolhemos sobre si, deve contactar o Empregador diretamente.

O que recolhemos

Informações que nos fornece a nós e ao Empregador quando conclui uma Avaliação, incluindo:

i. "Dados do Candidato" que incluem:

- nome completo;
- endereço de email;
- número de telefone.

Podem ainda incluir:

- género;
- idade;
- língua materna;
- país de origem;
- país de residência;

- nível de habilitações escolares;
- nível funcional no trabalho atual;
- anos de experiência profissional; e
- função organizacional e setor de atividade em que trabalha atualmente.

ii. **“Dados de Avaliação”** que são as suas respostas às perguntas e/ou tarefas da Avaliação.

Usando os Dados do Candidato e os Dados da Avaliação geramos os **“Dados dos Resultados”**, que incluem os resultados da sua Avaliação.

Adicionalmente, recolhemos informações eventualmente fornecidas ou solicitadas pelo Empregador (“Dados fornecidos pelo Empregador”). Dependendo do que nos é fornecido pelo Empregador, estes dados podem incluir:

- informações do CV (incluindo o seu histórico de emprego, habilitações escolares, competências, línguas);
- dados sobre a função que desempenha ou à qual se está a candidatar;
- a avaliação da sua chefia sobre o seu desempenho;
- confirmação sobre se foi ou não contratado; e
- avaliações de desempenho.

O que fazemos com os dados

Usamos os seus Dados do Candidato, Dados da Avaliação, Dados dos Resultados e Dados fornecidos pelo Empregador (caso existam) em nome do Empregador para:

1. o(a) convidar a realizar uma Avaliação em nome do Empregador;
2. utilizar os Dados dos Resultados para produzir um relatório a entregar aos representantes autorizados do Empregador (**“Relatório de Avaliação”**).
3. quando instruídos pelo Empregador, fornecer-lhe um Relatório de avaliação;
4. fornecer os nossos serviços ao Empregador;
5. quando solicitado pelo Empregador, comparar os seus Dados do Candidato, Dados da Avaliação, Dados dos Resultados e Dados fornecidos pelo Empregador (caso existam) com Dados de Referência anonimizados (tal como definidos a seguir) para proporcionar serviços de análise do talento ao Empregador, de forma a que este compreenda como as suas Informações Pessoais se comparam com o mercado relativamente aos titulares da função que desempenha ou à qual se está a candidatar; e
6. gerir e administrar os nossos serviços.

Porque são recolhidos estes dados e por quanto tempo são mantidos em nosso poder

Guardamos e processamos os seus Dados do Candidato, Dados da Avaliação, Dados dos Resultados, bem como Dados fornecidos pelo Empregador, em conformidade com as instruções do Empregador.

As razões pelas quais o Empregador recolhe as suas Informações Pessoais variam, mas, geralmente, o Empregador dá-nos instruções para processar as suas Informações Pessoais porque tem um ou mais dos seguintes interesses legítimos:

- I. avaliar o seu grau de adequação para uma função à qual se candidatou;
- II. analisar qual o perfil característico exigido para a função;
- III. avaliar as suas oportunidades de promoção ou necessidades de desenvolvimento como parte de um processo geral de recrutamento/desenvolvimento/promoção;
- IV. O Empregador pode também dar-nos instruções para processar as suas Informações Pessoais porque lhe deu consentimento ou se tal for necessário a pedido razoável de uma autoridade, entidade ou agência reguladora, ou de um responsável pela aplicação da lei ou na defesa de uma reclamação legal em nome do Empregador.

Guardaremos as suas Informações Pessoais **em nome do Empregador** de acordo com as instruções do Empregador durante um período máximo de cinco anos. Não eliminaremos as suas Informações Pessoais caso estas sejam relevantes para uma investigação ou litígio. Continuarão guardadas até essas questões estarem resolvidas.

Deve contactar o Empregador diretamente caso necessite de mais informações sobre esta secção.

Partilha de dados

Apenas partilharemos as suas Informações Pessoais processadas em nome do Empregador com o próprio Empregador e de acordo com as instruções deste. O Empregador pode partilhar as suas Informações Pessoais com terceiros, incluindo com as empresas do seu grupo e com as partes enumeradas na secção 4. Deve contactar o Empregador para obter mais informações sobre com quem este partilha as suas Informações Pessoais.

3 SHL Portugal enquanto Controlador de dados

Quando conclui uma Avaliação, recolhemos Informações Pessoais sobre si para os fins descritos a seguir. Seremos o controlador de dados relativamente a estas informações e responsáveis pelas suas Informações Pessoais, incluindo as finalidades para as quais as suas informações são recolhidas e utilizadas.

Em caso de dúvidas sobre o processamento dos seus dados pela SHL Portugal enquanto controlador de dados, pode contactar o Responsável de Proteção de Dados da SHL pelo email privacy@shlportugal.pt

O que recolhemos

Informações que nos fornece diretamente ou que nos são fornecidas pelo Empregador quando realiza uma Avaliação: incluindo os seus **Dados do Candidato**, os **Dados da Avaliação**, os seus **Dados dos Resultados** e os seus **Dados fornecidos pelo Empregador** (caso sejam fornecidos pelo Empregador).

Como as usamos

Tornamos **anónima** uma combinação dos seus **Dados da Avaliação, Dados dos Resultados, Dados fornecidos pelo Empregador** (caso existam) para os nossos próprios fins. Depois de tornados anónimos, usamos estes dados para:

1. garantir que as nossas Avaliações são justas e objetivas, e evitar discriminações injustas;
2. desenvolver e melhorar os serviços e avaliações que oferecemos; e
3. criar grupos de comparação e padrões de referência agregados relativamente a diferentes grupos, funções e setores de atividade específicos (**Dados de Referência**) para serem usadas para os fins indicados anteriormente.

Porque as usamos

Tornamos anónimos os seus **Dados da Avaliação, Dados dos Resultados, Dados fornecidos pelo Empregador e Dados do Candidato** porque temos um interesse legítimo em criar Dados de Referência para desenvolver e melhorar os nossos serviços.

Durante quanto tempo as mantemos

Mantemos os seus **Dados da Avaliação, Dados dos Resultados, Dados fornecidos pelo Empregador e Dados do Candidato** para os nossos próprios fins, de forma anonimizada, por um período máximo de dez anos. Não eliminaremos as suas Informações Pessoais caso estas sejam relevantes para uma investigação ou litígio. Continuarão guardadas até essas questões estarem resolvidas.

4 O Empregador e a SHL Portugal enquanto Controladores de Dados

Partilha de dados

A Entidade Empregadora e a SHL Portugal enquanto controladores de dados partilharão os seus dados com as seguintes terceiras partes, nas circunstâncias descritas a seguir:

- Se tal for exigido por lei, ou qualquer código regulatório ou prática que seguimos, ou se nos for solicitado por uma autoridade reguladora ou pública;
- Se estivermos a dirimir um litígio legal, as suas Informações Pessoais serão transferidas conforme necessário em conformidade com a defesa desse litígio.

Os seus direitos enquanto Titular dos Dados

A seguir enumeramos os direitos que tem sobre as suas Informações Pessoais e a forma como os pode usar. Estes direitos estão sujeitos a isenções na legislação aplicável e aplicam-se apenas a certos tipos de informações ou processamento. Conforme descrito acima, O Empregador será o controlador dos dados, por

isso deve contactá-lo diretamente caso pretenda exercer um direito sobre dados que estejam sob o seu controlo.

1. O direito de retirar o consentimento: Quando nós ou o Empregador tivermos obtido consentimento para algumas das formas como usamos as suas informações, pode retirar esse consentimento em qualquer altura contactando o Empregador.
2. Pode pedir-nos que confirmemos que estamos a tratar as suas Informações Pessoais e, caso o façamos, pode solicitar-nos o acesso às mesmas, bem como dados adicionais, incluindo a razão pela qual as suas informações são usadas e para que fins.
3. Pode pedir para corrigir as suas Informações Pessoais que nós e o Empregador temos em nossa posse, caso estejam incorretas.
4. Pode pedir-nos e ao Empregador para eliminar as suas Informações Pessoais.
5. Pode pedir-nos e ao Empregador para restringir a forma como usamos as suas Informações Pessoais.
6. Pode pedir-nos e ao Empregador para o/a ajudar a transferir algumas Informações Pessoais para outras empresas. Para ajudar nesse sentido, tem o direito de nos pedir ou ao Empregador o fornecimento das suas Informações Pessoais a outra empresa num formato digital de uso corrente e de leitura automática.
7. Pode pedir-nos e ao Empregador para deixar de usar as suas Informações Pessoais, mas apenas em alguns casos. Isto aplica-se à sua objeção quando processamos as suas Informações Pessoais com base num interesse legítimo (ou nos interesses legítimos de um terceiro). Contudo, temos o direito de continuar a processar as suas informações com base nos nossos interesses legítimos imperiosos.

Tem também o direito de apresentar uma queixa a uma Entidade de Supervisão. Nos casos em que somos o controlador dos dados, pode contactar a Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Quando o controlador de dados é o Empregador, pode contactar o regulador no local onde o Empregador está sediado.

Perguntas ou reclamações

Eventuais perguntas sobre os resultados da sua avaliação ou a utilização das suas Informações Pessoais pelo Empregador devem ser enviadas diretamente ao Empregador a pedido do qual realizou a avaliação.

Outras políticas

Segurança

Estamos empenhados em manter as suas informações pessoais em segurança. Implementámos medidas físicas, técnicas e administrativas para ajudar a impedir o acesso ou uso não autorizado das suas informações.



FICHA INDIVIDUAL

Os dados que fornecer nesta ficha serão guardados pela SHL Portugal, que os utilizará apenas para efeitos de recrutamento, seleção ou *assessment* durante um prazo de cinco anos após a sua receção. Poderá, em qualquer momento e de forma gratuita, exercer os seus direitos de acesso, retificação ou de eliminação dos dados, oposição, limitação e portabilidade dos seus dados, através do endereço de email privacy@shlportugal.pt ou através de carta registada para SHL Portugal, Av. Marquês de Tomar, 35 – 4.º Dto., 1050-153 Lisboa, Portugal, que atua na qualidade de responsável do tratamento de dados.

Em qualquer dos casos, se considerar que a SHL Portugal violou ou possa ter violado os direitos de que dispõe nos termos da legislação aplicável sobre proteção de dados, poderá apresentar uma reclamação perante a Comissão Nacional da Proteção de Dados.

Agradecemos a sua confiança na SHL Portugal.

NOME COMPLETO: _____

TELEFONE / TELEMÓVEL: _____

E-MAIL: _____

LOCALIDADE DE RESIDÊNCIA: _____

HABILITAÇÕES: _____

PROFISSÃO ATUAL: _____

N.º / TIPO DOC. IDENTIFICAÇÃO: _____ / _____

DATA DE NASCIMENTO ____ / ____ / ____

Assinatura _____ Data ____ / ____ / ____

A preencher pela SHL Portugal

Obra n.º ____ / ____ / ____ Proc. n.º ____ / ____

FUNÇÃO	EMPRESA	FASE	DATA



Anexo C: Q-Plots do Teste de Normalidade para cada competência























