

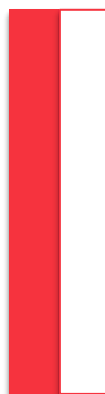
MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O Viés da Pureza da Motivação e o Género na seleção pessoal: um estudo experimental

Ana Sofia Pereira Gomes

M

2023



O Viés da Pureza da Motivação e o Género na seleção pessoal: um estudo experimental

Ana Sofia Pereira Gomes

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professora Doutora Maria Teresa Campos Proença

2023

Agradecimentos

Primeiramente, gostava de agradecer à minha orientadora, Teresa Proença, pelo apoio e pela disponibilidade e por ter acreditado em mim. Nunca me senti sozinha na elaboração da dissertação e dou-lhe o maior agradecimento por isso.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e por terem acreditado em mim, por dizerem sempre as palavras que precisava de ouvir para não desistir. Por se disponibilizarem sempre a dar-me o que fosse preciso e apostarem na minha educação e aprendizagem. Ao meu irmão por me inspirar e por se ter disponibilizado a ajudar com os problemas informáticos decorrentes da elaboração da dissertação.

À minha prima Ana, que foi responsável pela programação do questionário num formato diferente e pela sua paciência e rapidez com que elaborou todo o trabalho. Foi sempre receptiva às novas mudanças que tinham que ser feitas e ajudou por isso, a uma maior fluidez na elaboração deste estudo.

Às minhas amigas que sempre se disponibilizaram para ouvirem os meus desabafos, inquietações e por me ajudarem sempre no que lhes era possível.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram de alguma forma, para o sucesso desta investigação.

Resumo

Este estudo baseou-se na teoria do “viés da pureza da motivação”, identificado por Derfler-Rozin e Pitesa (2020), segundo o qual, candidatos que expressam motivação extrínseca são vistos como candidatos com menos motivação intrínseca, criando um enviesamento contra este tipo de candidatos. Deste modo, o objetivo será verificar a existência deste enviesamento, que coloca em desvantagem indivíduos que expressem motivação extrínseca durante o processo de recrutamento e seleção. Pretende-se ainda perceber se esse enviesamento é influenciado pelo género do candidato, no sentido de desfavorecer o género feminino, uma vez que este é ainda alvo de discriminação no mercado de trabalho face ao género masculino.

Esta investigação seguiu um desenho experimental entre grupos através de inquéritos distribuídos por conveniência, no LinkedIn e na plataforma de crowdsourcing Mturk, recolhendo no total cerca de 818 respostas.

Os resultados sugerem que existe evidência de uma relação positiva da tomada de decisão do recrutador face à expressão dos dois tipos de motivação, sendo possível observar uma maior influência da motivação intrínseca face à motivação extrínseca, confirmando uma desvantagem perante os candidatos que expressem motivação extrínseca. No entanto, não foi possível relacionar o género do candidato a este enviesamento.

Os contributos deste estudo para a literatura focam-se em advertir as organizações, recrutadores e gestores de enviesamentos relacionados com a pureza da motivação e género no recrutamento e seleção, e consequente ineficiência do processo de escolha de candidatos. Este estudo serve ainda de ponto de partida para conseguintes estudos em possíveis fatores que criem um efeito sinérgico com o viés da “pureza de motivação”, e que melhor desenvolvam estes efeitos.

Palavras-Chave: Motivação Intrínseca; Motivação Extrínseca, Seleção de Candidatos.

Abstract

This study was based on the “motivation purity bias” theory, identified by Derfler-Rozin and Pitesa (2020), according to which candidates who express extrinsic motivation are seen as candidates with less intrinsic motivation, creating a bias against this type of candidate. Therefore, the objective of this study will be to verify the existence of this bias, which puts individuals who express extrinsic motivation during the recruitment and selection process at a disadvantage. It is also intended to understand whether this bias is influenced by the candidate's sex, disfavoring the female gender, since this is still the target of discrimination in the labor market compared to the male gender.

This investigation followed an experimental design “between groups” through surveys distributed for convenience, through social networks such as LinkedIn and the crowdsourcing platform MTurk, collecting a total of 818 responses.

The results suggest that there is evidence of a positive relationship between the recruiter's decision-making and the expression of both types of motivation, with it being possible to observe a greater influence of intrinsic motivation compared to extrinsic motivation, confirming a disadvantage compared to candidates who express extrinsic motivation. However, no connection could be made with gender.

The contributions of this study to the literature focus on warning organizations, recruiters and managers of biases related to the motivation purity bias and gender bias in recruitment and selection, and the consequent inefficiency of the candidate selection process. This study also serves as a starting point for subsequent studies on possible factors that create a synergistic effect with the “motivation purity bias” and better develop these effects.

Key words: Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation, Candidate selection.

Índice

Introdução	1
Parte I: Enquadramento Teórico	4
1.1. Seleção de pessoal.....	4
1.2. Motivação.....	6
1.3. Motivação Intrínseca e Extrínseca – enviesamento na seleção de pessoal.....	7
1.4. Discriminação de género no processo de seleção de pessoal.....	9
Parte II: Objetivos e metodologia	10
2.1. Metodologia	10
2.2. Características da Amostra.....	12
2.2. Procedimentos e instrumentos	15
Parte III: Resultados e conclusões	16
3.1. Procedimentos de análise de dados	16
3.2. Resultados.....	17
3.2.1. Análise de Correlações	19
3.2.2. Teste das hipóteses	21
3.2.3. Análises Complementares.....	27
3.3. Discussão dos Resultados e Conclusões	31
Referências Bibliográficas.....	36

Nomenclatura

MImMEmM-Mulher com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação extrínseca média

MImMEmH-Homem com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação extrínseca média

MImMEm-Indivíduo com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação extrínseca média

MImMEaM-Mulher com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação extrínseca alta

MImMEmH-Homem com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação extrínseca alta

MImMEm-Indivíduo com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação extrínseca alta

MIaMEmM-Mulher com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação extrínseca média

MIaMEmH-Homem com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação extrínseca média

MIaMEm-Indivíduo com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação extrínseca média

MIaMEaM-Mulher com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação extrínseca alta

MIaMEaH-Homem com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação extrínseca alta

MIaMEa-Indivíduo com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação extrínseca alta

Introdução

A motivação é um conceito central na literatura da gestão uma vez que se espera através dela, obter o melhor dos trabalhadores e conseqüentemente, melhores resultados da organização. A motivação dos trabalhadores é um aspeto importante do ponto de vista da organização uma vez que conduz os colaboradores a trabalhar na direção do cumprimento dos objetivos da organização. Se os colaboradores não estiverem suficientemente motivados, é provável que não se empenhem na realização das suas tarefas na organização (Islam & Ismail, 2008).

Durante o processo de seleção de candidatos/as, o indivíduo manifesta a sua motivação para a vaga a que se propõe. Esta motivação pode ter origem em benefícios monetários e em espécie, sendo denominada motivação extrínseca, ou poderá residir no facto de a atividade gerar interesse, por si só, ao indivíduo, sendo este tipo de motivação denominada intrínseca (Deci et al., 2017).

Derfler-Rozin e Pitesa (2020) defendem que a manifestação de motivação extrínseca por parte dos/as candidatos/as a emprego poderá não ter uma influência tão positiva na seleção como a manifestação da motivação intrínseca. Este tipo de assunção origina um “viés” que desfavorece certos candidatos, na visão do recrutador (Kahneman et al., 1982). Neste estudo, Derfler-Rozin e Pitesa (2020) sugerem que um candidato que expressa motivação intrínseca será um bom preditor de uma boa performance do candidato, e conseqüentemente da atratividade do candidato para a organização. Paralelamente, e tratando-se da avaliação dos recrutadores juntamente a um dos mitos da gestão mais difundidos e proeminentes, os dois tipos de motivação são vistos como antagónicos (Deci et al., 1999). Desta forma, indivíduos que expressem mais motivação extrínseca são deduzidos pelos recrutadores como candidatos menos intrinsecamente motivados, colocando em vantagem os indivíduos que expressam mais motivação intrínseca, criando um viés definido como “*motivation purity bias*”.

Cerasoli et al. (2014) e Shaw e Grupta (2015) consideraram que os incentivos (motivadores externos) têm um papel importante na predição do desempenho do trabalhador. Segundo estes autores, a motivação extrínseca está positivamente relacionada com o

desempenho, gerando um efeito de sinergia na motivação do trabalhador estabelecida pelo prazer genuíno da tarefa e da segurança financeira. Desta forma, quando certo emprego proporciona aos trabalhadores incentivos externos que o permitem ter por exemplo, segurança financeira e conciliar o trabalho e a vida privada, o trabalhador torna-se mais motivado e consequentemente, mais produtivo.

Segundo Derfler-Rozin e Pitesa (2020), e apesar das evidências anteriores sugerirem que a motivação extrínseca pode ter um efeito positivo face ao desempenho, ainda existe por parte dos tomadores de decisão um preconceito face a este tema, aliado ao facto de muitas vezes subestimarem os motivos (e complexidade) de cada indivíduo (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020; Gerhart & Fang, 2015).

O “*motivation purity bias*” coloca em desvantagem certos candidatos/as que expressam mais motivação extrínseca causando nos recrutadores um enviesamento ligado ao estereótipo existente de que indivíduos que expressam motivação extrínseca terão um menor desempenho (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020; Gerhart & Fang, 2015). Por conseguinte, torna-se relevante testar se existem grupos que tendem a expressar maior motivação extrínseca e se o “*motivation purity bias*” estará mais relacionado com determinado tipo de candidatos/as. Poderá pôr-se a hipótese que o “*motivation purity bias*” será mais pronunciado se o indivíduo a candidatar-se para a vaga for do género feminino. Isto reside no facto das mulheres estarem muitas vezes, associadas a um menor sentido de compromisso com o trabalho (Correll et al., 2007; Rivera & Tilcsik, 2016). Deste modo, os recrutadores podem ficar ainda mais sensíveis relativamente à interpretação da motivação extrínseca.

A acrescentar à literatura sobre o processo de tomada de decisão, Bosak e Sczesny (2011) sugerem que o género poderá ser também um fator de enviesamento durante o momento de seleção. A decisão da seleção do candidato pode ser influenciada pela presença de estereótipos de género existentes na sociedade. De acordo com Petersen e Togstad (2006) existe um “*gender gap*” no mercado de trabalho relacionado com a discriminação de género em situações como salários, promoções e, o mais pertinente neste estudo, na seleção, em desfavor do género feminino. Adicionalmente, a seleção é muitas vezes baseada no pressuposto de que existem trabalhos mais adequados para indivíduos do género feminino e trabalhos mais adequados para

indivíduos do género masculino, como por exemplo a enfermagem para o género feminino e a gestão informática para o género masculino (Davison & Burke, 2000).

Dados obtidos a partir do Pordata indicam que, em média, em 2021, na Europa, existe uma maior percentagem de homens a trabalhar do que mulheres. Dados da mesma base de dados sugerem que esta tendência resiste desde antes de 1986. Dados retirados da OCDE, em 2022 na União Europeia, a taxa de emprego nas mulheres com idade entre 20 e 64 anos era de 69,3% (e taxa de desemprego feminina de 6,3%), enquanto a taxa de emprego masculina compreendida entre as mesmas idades situava-se nos 80% e apenas 5,6% de desemprego. Também nos Estados Unidos se observa a tendência para a menor propensão das mulheres participarem no mercado de trabalho. Apenas 69,4% (3,4% desemprego) das mulheres possui emprego, criando um contraste com o género oposto em que 80,2% dos homens está empregado e uma taxa de desemprego em cerca de 3,4%. A Índia apresenta uma taxa de emprego para os Homens de 84,5% e taxa de desemprego em 6,3% criando uma grande discrepância com os 30,6% de taxa de emprego de mulheres. No total, ao compararmos a população total, a União Europeia e os Estados Unidos apresentam valores próximos de taxa de emprego total 74,6% e 74,7%, respetivamente. Já a Índia tem uma taxa de emprego total de 57,5% (OCDE, 2022).

De acordo com o artigo 24º do Código do Trabalho Português, qualquer cidadão tem direito à igualdade de oportunidades e tratamento no acesso ao emprego, independentemente de características como idade, sexo, identidade de género, estado civil ou nacionalidade. Desta forma, não deverá ser motivo de discriminação o género do candidato no momento de tomada de decisão. Revela-se importante aprofundar esta temática de forma a complementar os estudos feitos relativamente a diferenças de género nas organizações.

O foco no enviesamento das diferentes formas de expressão de motivação é relevante uma vez que os estudos feitos nos tópicos de motivação intrínseca e extrínseca são focados na influência dos incentivos extrínsecos na motivação intrínseca do trabalhador e a relação entre motivação intrínseca e performance. Carecem estudos acerca de como o recrutador pensa acerca do que o motiva o candidato a candidatar-se à vaga (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020; DeVoe & Iyengar, 2004; Heath, 1999).

É nesta vertente, que este estudo pretende compreender de que modo a motivação extrínseca e intrínseca e com a especificidade de diferença de género poderá influenciar o processo de seleção de candidatos. A pertinência deste estudo foca-se em comprovar o enviesamento da decisão de seleção provocada pela expressão de motivações extrínsecas, uma vez que estas parecem ser percecionadas como inferiores relativamente às motivações intrínsecas (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020). Ao associar esta tomada de decisão ao fator género, é possível para verificar se o género feminino é adicionalmente desfavorecido.

Parte I: Enquadramento Teórico

Inicialmente, será feita uma exposição sobre o conceito de seleção de candidatos, e sobre os modelos de tomada de decisão, englobando a presença de viéses. Será analisada a noção de motivação no contexto do local de trabalho e a forma como o tipo de motivação que o candidato expressa (extrínseca ou intrínseca) influencia a tomada de decisão do selecionador. Por fim, será argumentado que a descrição de género num processo de seleção de pessoal, poderá criar desvio acrescido ao tipo de motivação expressa pelo candidato.

1.1. Seleção de pessoal

O recrutamento e seleção podem ser vistos como dois processos distintos (Hamza et al., 2021). O recrutamento é o processo de atração de indivíduos que possam preencher uma vaga particular numa certa organização. Seguido do processo de recrutamento, segue-se o processo de seleção, onde será feita a escolha perante os candidatos existentes (Newell, 2005).

Seleção pode ser definido como o processo de avaliação e entrevistas aos candidatos com o objetivo a uma vaga em particular e escolha do indivíduo que mais se adequa à correspondência da vaga (Hamza et al., 2021). É no processo de seleção que são tomadas decisões relativamente aos candidatos e a decisão de escolha é influenciada por variados fatores, que podem ser mais ou menos adequados. De forma que a organização continue a competir dentro do mercado, é essencial perceber a importância do papel dos processos de recrutamento e seleção de candidatos. É através destes processos que são selecionados os talentos para a

organização e que a mantêm em progressão e inovação. (McEntire & Greene-Shortridge, 2011). É no processo de seleção que o candidato manifesta a sua motivação para o trabalho a que se candidata.

A seleção de candidatos pode ser vista de um ponto de vista de processo de tomada de decisão (Proença & de Oliveira, 2009). Certos autores explicam o processo de seleção de acordo com uma abordagem funcionalista, enquanto outros autores referem que este processo pode assumir uma perspectiva mais intuitiva.

O modelo que aborda o processo de tomada de decisão como funcionalista baseia-se na seleção do candidato através de técnicas psicométricas. É um modelo mais racional cujos resultados são obtidos através de testes psicométricos e a avaliação do candidato é feita de forma racional no contexto da organização, usando para o efeito, por exemplo, testes cognitivos ou de personalidade (Newell, 2005), de forma a avaliar todos os candidatos de forma igualitária (De Wolff, 1993). Este modelo será mais adequado para processos de seleção em que exista um elevado número de candidatos e onde os critérios de seleção sejam estáveis e facilmente reconhecidos (De Wolff, 1993).

O desenho e a validação dos procedimentos do processo de seleção de pessoal têm sido alvo de estudo há vários anos. Os estudos de Robertson e Smith (2001) levam a concluir que a utilização de métodos de seleção que testam a capacidade cognitiva conjuntamente com integridade e a capacidade cognitiva conjuntamente com entrevistas estruturadas são os métodos de maior precisão na previsão do desempenho do candidato. Por outro lado, Singhal e Singh (2015) sugerem que, quer os processos racionais como os intuitivos, têm o seu papel na tomada de decisão e que um selecionador atual deverá saber lidar com a complexidade do ambiente de forma a adaptar a forma como lida com o processo de tomada de decisão.

Wegener et al. (2006) referem que os selecionadores podem ser enviesados por estereótipos, ao reagir à mesma informação social obtida que lhe é transmitida pelo candidato. O conceito de “viés” surge quando, num contexto que deveria ser objetivo, emerge uma tendência que se afasta do “racional” (Dipboye, 1994).

As entrevistas de emprego são um método comum utilizado pela maior parte das organizações no processo de recrutamento e seleção de candidatos. Porém, as entrevistas, quer

não-estruturadas, estruturadas ou semiestruturadas poderão criar enviesamentos na decisão do recrutador. Desta forma, a percepção e heurística usada pelos entrevistadores desempenha um papel na existência destes viéses, e, portanto, no enviesamento das entrevistas de seleção. (Floreza et al., 2018; Macan, 2009; Posthuma et al., 2002). Torna-se, então, importante perceber a forma como as entrevistas são conduzidas e o que leva o entrevistador a tomar a decisão. Estudos feitos por vários autores sugerem que a motivação é um dos fatores que poderá influenciar a tomada de decisão da seleção do candidato (Arvey & Campion, 1982; Posthuma et al., 2002; Schmitt, 1976). Tendo em conta estes estudos empíricos, as organizações conseguirão aumentar a eficácia e eficiência no processo de seleção. (Floreza et al., 2018).

1.2. Motivação

A motivação como conceito, poderá assumir diversos formatos, mas é importante que nos foquemos no contexto de trabalho. A motivação poderá ser explicada como o ato de fazer alguém agir em determinada situação (Burton, 2012). De modo a obter os melhores resultados da organização, é importante que os empregadores consigam retirar os melhores níveis de desempenho dos seus trabalhadores, por isso é essencial perceber o que os motiva. Só assim será possível aumentar a produtividade e assegurar o sucesso da organização, tornando-a mais competitiva perante as outras do mercado (Wiley, 1997).

Múltiplos estudos sobre a motivação têm sido elaborados ao longo dos anos, dos quais, de entre os mais importantes se encontram a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg. Estas teorias assentam no facto de existirem necessidades que as pessoas precisam de satisfazer. É importante ter em mente que as necessidades a atender de cada pessoa diferem (Burton, 2012). Wiley (1997) realizou um estudo sobre as principais motivações dos trabalhadores no seu emprego. Deste estudo, concluiu que, dentro das maiores motivações dos trabalhadores encontram-se o salário, a valorização do seu trabalho, a segurança no trabalho, a progressão na carreira e o próprio interesse no trabalho.

Muitos artigos referem a dificuldade, por parte dos gestores, de perceberem o que motiva os trabalhadores. McGregor (1960) argumentava que existiam duas teorias que se referem a duas

perspetivas opostas das pessoas em relação ao trabalho – a Teoria X e a Teoria Y. A Teoria X referia-se a quem acreditava que os empregados não gostavam de trabalhar (e, portanto, necessitam de controlo, direção e coerção, ameaças...), evitam responsabilidades, têm poucas motivações e querem segurança acima de tudo. A Teoria Y acredita que os funcionários gostam de trabalhar, desejam desenvolver as suas competências e desejam participar em tarefas que envolvam atingir metas organizacionais competitivas.

Para Ryan e Deci (2000), a motivação (nos trabalhadores) no trabalho torna-se essencial, uma vez que é esta que os faz mover (trabalhar). Torna-se assim relevante o estudo da motivação e a sua influência na organização, bem como se o seu nível (elevada ou baixa) ou tipo (extrínseca/intrínseca) alteram o seu tipo de influência. De uma certa forma, as motivações dependem de uma interação entre fatores internos e fatores externos, de modo que uma influencia a outra e vice-versa. (Heath, 1999).

1.3. Motivação Intrínseca e Extrínseca – enviesamento na seleção de pessoal

Quando se fala em motivação no trabalho, poderão distinguir-se dois tipos: motivação intrínseca e motivação extrínseca. De modo geral, a motivação intrínseca surge pelo interesse genuíno do indivíduo em determinada tarefa. O indivíduo sente prazer em realizar certa atividade porque o faz sentir realizado. A motivação extrínseca, por outro lado, provém de razões externas à simples realização de certa tarefa, como salário, incentivos, promoções (Gerhart & Fang, 2015).

Frequentemente, na literatura de gestão, pode-se encontrar que a motivação extrínseca tem um efeito negativo sobre a motivação intrínseca de um indivíduo (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020) (Gerhart & Ledford, 2013). No entanto, se assim fosse seria de prever que a compensação e benefícios criariam uma “*miserable profession*” (Gerhart & Ledford, 2013). Isto é, se as recompensas extrínsecas tivessem de facto, um efeito negativo significativo na motivação intrínseca, seria de prever que certas profissões que envolvem atividades pouco atrativas, comprometessem o bem-estar e desempenho dos trabalhadores. Deste modo, já muitos autores encontraram evidências de que a motivação extrínseca terá um papel positivo no desempenho do trabalhador (Byron & Khazanchi, 2010; Hsieh, 2022; Lee et al., 2022). Estudos elaborados

por Taylor (1911) articulavam que, muitas vezes, embora certo trabalho fosse servil e intrinsecamente desinteressante, os trabalhadores estariam dispostos a realizá-lo pois estavam interessados principalmente nas motivações extrínsecas, nomeadamente salários altos e a estabilidade do mesmo (Heath, 1999)

Derfler-Rozin e Pitesa (2020) estudaram as decisões dos recrutadores e verificaram que expressões de motivação extrínseca (como o salário, benefícios, flexibilidade de trabalhar a partir de casa...) por parte dos candidatos, podem ser percebidas, pelos selecionadores, como um fator negativo, onde o trabalhador ou candidato é visto como menos motivado intrinsecamente. Porém, as evidências empíricas verificadas mostram que a motivação extrínseca além de poder aumentar a motivação intrínseca (Cabanas et al., 2020) pode ser por si só, um forte preditor de desempenho do candidato (Cerasoli et al., 2014). Diversos estudos científicos verificaram que os incentivos financeiros podem ser eficazes na motivação do trabalhador, acabando por aumentar a produtividade e até a motivação intrínseca (Cabanas et al.,2020; Shaw & Grupta, 2015).

Aliás, mesmo com diversos estudos efetuados acerca da forma como fatores externos podem influenciar a motivação intrínseca dos trabalhadores, na verdade, pouco se sabe acerca das percepções dos tomadores de decisões face a expressões de motivação extrínseca e de que forma estas expressões impactam a escolha dos candidatos (DeVoe & Iyengar, 2004).

Desta forma e de acordo com os estudos efetuados, o facto de um candidato ser extrinsecamente motivado deveria ser interpretado como um sinal positivo face ao desempenho futuro, criando desta forma maior atratividade para a organização e cumprindo os objetivos principais de uma organização, que é maximizar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020). No entanto, o recrutador é mais suscetível a deduzir que o candidato terá menor desempenho se o mesmo expressar sobretudo maior motivação extrínseca, criando um viés contra o candidato que expressa mais motivações extrínsecas pois leva o recrutador a inferir que este será menos intrinsecamente motivado. Este enviesamento, os referidos autores designaram como viés da pureza da motivação ou “*motivation purity bias*” (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020). Cria-se assim o fundamento para a formulação da primeira hipótese:

H1: Entre candidatos do mesmo gênero, o candidato que expressa maior motivação intrínseca será melhor avaliado que o candidato que expressa maior motivação extrínseca.

1.4. Discriminação de gênero no processo de seleção de pessoal

A discriminação no trabalho pode acontecer quando, por fatores diferentes do mérito, qualificações e desempenho, indivíduos pertencentes a minorias ou grupos sociais desfavorecidos são tratados de forma diferenciada no emprego (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007). Durante a seleção, existem certas características e ações tendenciosas do candidato que poderão induzir o selecionador a cometer erros de seleção (Aguinis & Smith, 2007). Alguns estudos concluíram que existirá um enviesamento no momento da seleção como consequência que advém do estereótipo ligado ao gênero do candidato (Bosak & Sczesny, 2011; Fox & Oxley, 2003).

Atualmente, é possível observar a existência de um “*gender gap*” no mercado de trabalho relacionado com a discriminação de gênero em ações como salários, promoções e, o mais pertinente neste estudo, na seleção (Petersen & Togstad, 2006). Mitos sobre grupos sociais têm certo impacto na criação de enviesamentos na tomada de decisão que, devido à segregação habitual de gênero nos diferentes cargos no trabalho, existe uma crença que de os homens serão melhores trabalhadores (Perry et al., 1994), apesar de estudos que sugerem o contrário (Hyde, 2005).

Importa ainda referir que, os estereótipos relativos a minorias presentes na sociedade relativamente a determinadas características, influenciam o selecionador na sua tomada de decisão e que, por consequência, o gênero feminino está ligado a características que são mais adequadas para certas profissões (Lee et al., 2015). Outro estudo, realizado por Davison e Burke (2000), confirma que homens e mulheres podem sofrer de discriminação na seleção para trabalhos mais direcionados para homens ou trabalhos mais direcionados para mulheres, na ausência de informações mais relevantes para o trabalho. Assim, homens seriam mais frequentemente contratados para trabalhos mais estereotipados para homens (ex.: mecânico) e mulheres mais frequentemente contratadas para trabalhos mais estereotipados para mulheres

(ex.: enfermeira). Uma vez que os homens ocupam, tipicamente, lugares com maior status e são mais associados a características como mais dominantes e assertivos, então, o género masculino terá maior probabilidade em ser recrutado para este tipo de cargos de gestão, deixando o género feminino em desvantagem para cargos de maior hierarquia (Bosak & Sczesny, 2011).

Em forma de conclusão, os estereótipos existem e poderão enviesar a decisão do recrutador e a forma como avalia o candidato. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

H2: Entre candidatos com o mesmo tipo de expressão da motivação, o candidato do género masculino será melhor avaliado.

H2.a) Entre candidatos que manifestam motivação intrínseca elevada, o candidato do género feminino será pior avaliado do que o candidato do género masculino com a mesma motivação.

Parte II: Objetivos e metodologia

Este estudo pretende analisar a influência que as expressões que poderão transmitir motivação intrínseca ou extrínseca poderão ter no momento de seleção de candidatos, e ainda perceber se, aliado a isto, o género do candidato também influenciará na tomada de decisão por parte dos recrutadores. As hipóteses a ser testadas encontram-se já supramencionadas.

2.1. Metodologia

Este estudo pretende utilizar uma metodologia experimental, permitindo uma melhor compreensão e avaliação dos fatores que estão a ser estudados e de que forma influenciam uma teoria a ser testada (Hanrahan et al., 2005). É utilizado um design experimental “*between-subjects*” onde o participante é submetido a condições aleatórias diferentes e é submetido a apenas um experimento (Charness et al., 2012).

Garantir que a manipulação das variáveis independentes é realizada com sucesso pode nem sempre ser uma tarefa fácil. É importante que esta tarefa seja bem elaborada, de forma a que os resultados possam ser o mais válidos possível. É importante que, qualquer variável que possa influenciar os resultados seja constante. Para além disso, é essencial os inquiridos não

terem consciência sobre a natureza dos estímulos, de forma a que não induza uma resposta com o intuito de provar a expectativa do investigador (Hernandez et al., 2014). Para isso, não era possível para o inquirido retroceder no questionário, uma vez que poderia perceber, com o decorrer das perguntas, qual a expectativa do investigador e alterar as respostas de acordo com a mesma. (Lonati et. al, 2018). Também a atribuição aleatória dos inquiridos às condições da análise experimental elimina eventuais diferenças sociodemográficas e profissionais (género, idade, qualificações académicas...). Assim, espera-se que a distribuição dos sujeitos pelas variáveis experimentais possa ser considerada equivalente (Tabachnick & Fidell, 2007).

Foi elaborado um questionário em inglês, de forma a aumentar a amostra para recrutadores de várias nacionalidades. Uma vez que o questionário foi feito para trabalhadores profissionais de recursos humanos (de preferência com responsabilidades no recrutamento e seleção), será de esperar que tenham, no mínimo, um razoável nível de inglês. Desta forma, e uma vez que no questionário elaborado, o inglês é de um nível básico/médio e aplicado à área, é de esperar que também os profissionais de RH portugueses consigam responder sem dificuldade. Assim, também é possível uma maior coerência entre as diferentes respostas pois não existirão erros de tradução.

Inicialmente, o questionário foi divulgado, por conveniência, aos contactos próximos e através de divulgação nas redes sociais como o LinkedIn, e foi usada a amostragem através do efeito de bola de neve. Para além disso, para aumentar a dimensão amostral, o questionário foi também divulgado na plataforma de crowdsourcing “Amazon Mechanical Turk” (MTurk). O uso desta plataforma para investigações científicas tem vindo a aumentar e serve de suporte para diversos estudos. (Aguinis et al., 2021; Sheehan, 2018). Para além de uma maior amostra, outras vantagens do uso desta plataforma são a rapidez de resultados e a confiabilidade dos mesmos, independentemente da taxa de recompensa dos utilizadores (valor pago aos utilizadores, decidido pelo autor do questionário) (Buhrmester et al., 2011). Para assegurar uma melhor qualidade dos dados recolhidos pela plataforma, o questionário foi restringido apenas aos trabalhadores do MTurk que apresentassem uma taxa de aprovação acima de 95% e que tivessem completado, no mínimo 50 tarefas (“*hits*”) (Meyers et al., 2020). Para além disso, inicialmente foi utilizado um critério que exigia que os inquiridos praticassem na sua função gestão (aumentando

o custo das respostas). No entanto, devido ao escasso número de respostas devido a esta restrição, esta limitação foi levantada de forma a poder alargar a amostra.

2.2. Características da Amostra

São construídas as seguintes simulações (doze, no total) (**tabela 1**), onde as variáveis são o género (feminino, masculino e sem género definido) e a motivação (tipo: intrínseca ou extrínseca, e intensidade: elevada ou média), que se conjugam. A **tabela 1** representa a dimensão da amostra, discriminando o número de respostas por cada simulação elaborada.

Tabela 1- Dimensão da Amostra, por cenário

	MIm/ME _m	MIm/ME _a	MI _a /ME _m	MI _a /ME _a
Género				
Feminino	67	71	69	70
Género				
Masculino	67	68	70	65
Sem género				
definido	60	74	73	64
Total	194	213	212	199

Legenda: MIm- Motivação Intrínseca média, ME_m- Motivação Extrínseca média, MI_a- Motivação Intrínseca alta, ME_a – Motivação Extrínseca alta.

No total, foram recolhidas 1253 respostas recolhidas através do método de conveniência e bola de neve, e pelo uso da plataforma de crowdsourcing MTurk. Das respostas obtidas, 361 foram eliminadas pois apresentavam o “ID Worker” repetido no MTurk, ou seja, o indivíduo já teria respondido ao questionário. 74 respostas foram eliminadas devido a faltas de coerência nas respostas (exemplo: mais anos de experiência do que anos de vida, falta de resposta em alguma pergunta). A amostra final resulta num total de 818 respostas, constituída por 408 indivíduos do género feminino (49,9%), 408 do género masculino (49,9%) e 2 indivíduos que responderam “outro”.

Grande parte dos inquiridos é de nacionalidade americana (550), constituindo 67,2% da amostra, seguindo-se da nacionalidade indiana com 120 indivíduos (14,7%) e 35 de nacionalidade portuguesa (4,3%). No entanto, e como o trabalho à distância atual o permite, o país de trabalho pode não corresponder ao país onde vive ou nasceu, 481 inquiridos trabalham nos Estados Unidos da América (58,8%), 91 em Samoa Ocidental (11,1%), 107 na Índia (13,1%) e 41 em Portugal (5%).

Quanto às qualificações académicas da amostra, 56,8% dos indivíduos é licenciado (465), 189 detêm o grau de mestre (23,1%) e apenas 52 (6,4%) tem só o ensino secundário. 64,7% (529) dos inquiridos executa, atualmente, funções em recursos humanos com responsabilidades de recrutamento e seleção, 23,6% (193) já teve, em algum momento da carreira, funções com responsabilidades de recrutamento e seleção e 11,7% nunca, em algum momento da carreira teve responsabilidades relativamente a recrutamento e seleção.

Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra

Participantes	
Género	Feminino - 49.9% Masculino - 49.9% Outro- 0.2%
Idade	Média - 35.74 anos
Nacionalidade	Americana - 67.2% Indiana - 14.7% Portuguesa-4.3% Outros-13.8%
País de Trabalho	Estados Unidos - 58.8% Índia - 13.1% Samoa Ocidental-11.1% Portugal-5% Outros- 11.7%
Qualificações Académicas	Ensino Secundário- 6.4% Licenciatura- 56.8% Pós-Graduação- 7.8% MBA- 4.9% Mestrado- 23.1% Doutoramento- 1%

Responsabilidades de Recrutamento e Seleção	Sem Responsabilidades de RH- 11.7% Responsabilidades de RH no passado- 23.6% Responsabilidade de RH na atualidade- 64.7%
Anos de Experiência em Recrutamento e Seleção	Nenhuma- 2.3% Entre 0 e 0.9 anos- 0.3% Entre 1 e 4.9 anos- 43.6% Entre 5 a 9.9 anos- 38.3% Mais de 10 anos- 15.5%

É importante perceber se não existem diferenças sociodemográficas e profissionais entre os diferentes cenários, para prevenir que as diferenças de resultados não resultem de uma diferença da amostra. Para este efeito foi elaborado a análise estatística one-way ANOVA para testar se existem diferenças significativas das médias entre os diferentes cenários. As variáveis “Idade”, “Género”, “Qualificações Académicas”, “Anos de experiência em R&S” e “Responsabilidades de RH” (no passado, na atualidade ou sem experiência) apresentam significância superior a $p > 0.01$, tal como representado na **tabela 3**. Uma vez que os valores da significância são superiores a $p > 0.05$, não se pode rejeitar H_0 , o que sugere que as médias são homogêneas entre os diferentes cenários.

Tabela 3- One-way ANOVA na caracterização sociodemográfica e profissional entre cenários

	F	<i>p</i>	t	df	Diferença média	Diferença DP
Idade	.790	.376	.452	132	.866	1.917
Género	.470	.494	-.348	132	-.02985	.08582
Responsabilidade R&S	.114	.737	.368	132	.04478	.12164
Qualificações Académicas	.891	.347	.124	132	.02985	.24170
Anos de Experiência	.007	.931	.324	132	.1970	.6081

2.2. Procedimentos e instrumentos

Neste estudo, pretende-se analisar de que forma o tipo de motivação e o género influenciam a tomada de decisão durante a seleção de candidatos. Neste seguimento, de forma a simular o tipo de motivação e o género, são formulados excertos de entrevistas com expressões de motivação intrínseca e extrínseca, em que certo candidato, com nome feminino, masculino ou sem nome, mostra o seu interesse para se candidatar a um emprego específico.

Foi criada uma oferta de emprego fictício não associado a género, uma vez que existem funções habitualmente associadas ao género feminino e masculino o que poderia enviesar a escolha dos candidatos em função do género (Davison & Burke, 2000). O anúncio do emprego inclui então a descrição de uma vaga de emprego para *Project Manager*, com as responsabilidades/tarefas, as qualificações necessárias e as recompensas, tais como o salário e benefícios. Esta descrição foi elaborada com base em anúncios online de empregos. Derfler-Rozin e Pitesa (2020) concluíram que durante o processo de recrutamento e seleção, os candidatos questionam sobre condições do trabalho como salário, benefícios, flexibilidade de trabalhar a partir de casa, mostrando que são fatores importantes para o candidato. Deste modo, foram usados estes fatores na descrição da vaga fictícia, para que estivessem de acordo com os interesses dos candidatos. Neste seguimento, para a descrição dos incentivos associados à vaga em questão, foram utilizados um salário anual de 35/40 mil euros, seguro de saúde para o trabalhador e família, horário de trabalho flexível, bónus com base na performance anual, descontos em serviços e desenvolvimento de carreira adequado ao trabalhador, de forma a que, tal como no estudo de Derfler-Rozin e Pitesa (2020), os incentivos extrínsecos sejam realistas. A descrição da vaga, responsabilidades e benefícios associados estão presentes no anexo 1.

Assim a sequência do estudo era a seguinte. Primeiro os participantes visualizam a descrição da oferta de emprego. Em segundo lugar, visualizam a transcrição de excertos de entrevistas de um candidato que já passou a primeira fase do processo de seleção e encontra-se agora numa segunda fase de entrevistas. Em terceiro lugar avaliam o quão consideram o candidato adequado para a posição (numa escala entre 1 a 100, onde 1 indica que o candidato é inadequado para a posição e 100 o “*perfect fit*”), que designamos como “*Suitability*”. O participante também responde tendo em conta a transcrição da entrevista, quanto consideraria selecionar o

candidato, através da escala de Likert, de 1 a 5 (1-improvável, 2-pouco provável, 3-neutro, 4-provável, 5- muito provável), que designamos como “*Selectability*”.

Para controlar se a manipulação da Motivação Intrínseca e Extrínseca foi bem sucedida, os participantes também avaliam, numa escala de 1 a 5, o nível de motivação intrínseca e extrínseca que percebem através dos excertos das entrevistas que lhes são fornecidos. Para isso, foram adicionadas às perguntas itens adaptados da escala “Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale” (Tremblay et al., 2009), de forma a que exista uma menor distorção relativamente às definições de Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca. Para avaliar a motivação intrínseca, o inquirido tinha que responder se o candidato expressava, de 1 a 5 motivação intrínseca através do interesse no trabalho achando-o desafiante/ mostrava satisfação no sucesso de tarefas difíceis/ prazer no trabalho (1- “*not at all*” to 5- “*to a large extent*”). No caso da motivação extrínseca, o inquirido tinha que responder se o candidato expressava, de 1 a 5 motivação extrínseca através do interesse no trabalho devido ao rendimento que auferia/ devido a permitir-lhe o ganho de dinheiro/ ajudá-lo a alcançar outros objetivos na vida (1- “*not at all*” to 5- “*to a large extent*”).

À semelhança dos estudos de Derfler-Rozin e Pitesa (2020), trata-se de um desenho de comparação entre grupos (*Between-subjects*) onde serão comparados grupos com níveis médios e altos de motivação (intrínseca e extrínseca) e género, de forma a analisar se têm diferentes consequências na tomada de decisão/avaliação do participante. Não se considera um nível baixo de motivação, uma vez que se assume estar numa segunda fase de entrevistas pelo que seria improvável expressar níveis baixos de motivação. Os diferentes cenários encontram-se no Anexo 2.

Parte III: Resultados e conclusões

3.1. Procedimentos de análise de dados

De forma a realizar o tratamento e análise dos dados, recorreu-se aos programas Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics 27. Inicialmente foi elaborada uma análise estatística descritiva dos dados da amostra em estudo e a respetivos testes que avaliassem a manipulação

das variáveis “Motivação Intrínseca” e “Motivação Extrínseca”. De seguida, foi formulada uma tabela que apresenta as correlações das variáveis usadas no estudo, e a análise da variância utilizando a one-way ANOVA das variáveis “Motivação Intrínseca”, “Motivação Extrínseca”, “*Selectability*” e “*Suitability*”, de forma a perceber se existem diferenças significativas entre os dozes grupos, e consequentes testes de hipóteses, utilizando para isso, os testes *post-hoc* Tukey. Para além disso, foi feita uma parte da análise complementar à amostra, sem os indivíduos de nacionalidade indiana, de modo a perceber se a diferença da cultura seria consequência de diferentes resultados. Por fim, e como complemento à análise aos testes das hipóteses, foram efetuadas duas análises de regressão para as variáveis “*Selectability*” e “*Suitability*”, de modo a perceber em que medida as motivações intrínseca e extrínseca as explicam.

3.2. Resultados

O tipo de metodologia utilizada neste estudo (experimental), pressupõe a manipulação das variáveis independentes, neste caso, a medida de expressão de motivação extrínseca, motivação intrínseca e género. De modo a que os resultados sejam o mais objetivos possíveis, é importante uma boa manipulação destas variáveis (Hernandez et al., 2014).

Com o objetivo a testar a manipulação das variáveis “Motivação Extrínseca” e “Motivação Intrínseca”, foram criadas duas variáveis no SPSS: “CenárioME” e “CenárioMI”, atribuindo os valores de 1 (M.E. média), 2 (M.E. alta) e 1 (M.I. média), 2 (M.I. alta), respetivamente. De seguida, será calculada o *p-value* destes valores de forma a perceber a sua significância.

A **tabela 4** retrata as descritivas relativamente a cada cenário da Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca.

Tabela 4 - Análise das estatísticas descritivas dos cenários de Motivação Intrínseca e Extrínseca

	Cenário	N	Média
Motivação Intrínseca	1	407	3.89
	2	411	4.09
Motivação Extrínseca	1	406	3.76
	2	412	4.05

Na **tabela 5** aparecem os dados referentes ao teste *t-student* para amostras independentes para valores da Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca, percebidos pelos inquiridos.

Tabela 5 - Teste t-student aos cenários de Motivação Intrínseca e Extrínseca

	F	<i>p</i>	t
Motivação Intrínseca	4.473	.035	-3.635
Motivação Extrínseca	10.336	.001	-4.807

A resposta média para expressão de Motivação Intrínseca média foi de 3.89 e para a expressão de Motivação Intrínseca alta foi de 4.09 (**tabela 4**). Uma vez que $p < 0.05$, não se pode assumir igualdade de variância entre as amostras (Marôco, 2021). Através do teste t-student, para variâncias semelhantes não assumidas entre as amostras, é possível observar $p < 0.05$, assim as médias dos dois cenários são diferentes, o que confirma que a manipulação da motivação intrínseca foi bem sucedida

A resposta média para expressão de Motivação Extrínseca média foi de 3.76 e para expressão de Motivação Extrínseca alta foi de 4.05 (**tabela 4**). A **tabela 5** mostra-nos que o valor da significância é igual a 0.001. Assim, a igualdade de variância entre as amostras não se pode assumir. Sendo assim, é possível observar que o valor para a significância é menor 0.05, provando que a média das amostras é diferente nos dois cenários, pelo que se confirma que também a manipulação da motivação extrínseca foi bem sucedida.

3.2.1. Análise de Correlações

A análise de correlação foi feita de forma a ser possível observar em que medida as variáveis “Motivação Intrínseca”, “Motivação Extrínseca”, “*Suitability*”, idade, género, qualificações académicas, se tem ou não responsabilidades de R&S e os anos de experiência estão correlacionadas entre si e com a “*Selectability*” do candidato.

A **tabela 6** representa as correlações entre as variáveis estudadas. As variáveis “*Selectability*” e “*Suitability*” são positivamente relacionadas ($r=0.655$). Desta forma, as duas variáveis variam no mesmo sentido.

Para além disso, também a Motivação Intrínseca e Extrínseca, estão positivamente relacionadas com a “*Selectability*”, indicando que quanto maior a expressão de qualquer tipo de motivação, maior a possibilidade de ser selecionado. É possível ainda acrescentar que, a Motivação Intrínseca apresenta um maior coeficiente de correlação indicando uma tendência para uma maior influência na seletividade e adequabilidade do candidato comparativamente à Motivação Extrínseca.

Outros dois fatores importantes a observar são os anos de experiência e as responsabilidades de Recrutamento e Seleção (com responsabilidade de R&S no presente, no passado ou nunca exerceu estas responsabilidades). Para $p<0.05$, o factor “Responsabilidade de R&S” está positivamente relacionado com a seletividade. Os “Anos de experiência em R&S”, no entanto, apresentam uma relação negativa com a seletividade ($p<0.01$), indicando que com o aumento dos anos de experiência em Recrutamento e Seleção, os recrutadores são menos propensos a avaliar positivamente os candidatos durante o processo de seleção.

Tabela 6 – Médias, desvios-padrão e correlações

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Selectability	3.86	0.825									
2. Suitability	68.84	19.091	.655**								
3. Motivação Intrínseca	3.99	0.795	.549**	.510**							
4. Motivação Extrínseca	3.91	0.866	.332**	.315**	.339**						
5. Idade	35.74	10.495	-.140**	-.109**	-.076	-.065					
6. Qualificações Académicas ^(a)	2.8447	1.365	-.007	.011	-.044	.006	.104*				
7. Responsabilidade de RH ^(b)	2.5293	0.696	.096*	.094*	.073	.060	-.125**	.048			
8. Género ^(c)	1.5	0.5	.046	.080	.045	.042	.042	.087	-.009		
9. Anos de Experiência em RH	5.706	5.0832	-.125**	-.090*	-.015	-.010	.438**	.071	.056	.002	

Notas: n= 818; ** p < 0.01; * p < 0.05.

^(a) Qualificações académicas: 1 = Ensino Secundário; 2 = Licenciatura; 3= Pós-graduação; 4= MBA; 5= Mestrado; 6= Doutoramento. ^(b) Responsabilidade de RH: 1 = Sem responsabilidade de RH; 2 = Responsabilidades de RH no passado; 3 = Responsabilidade de RH na atualidade. ^(c) Género: 1 = Feminino; 2= Masculino.

3.2.2. Teste das hipóteses

A amostra final conta com um total de 818 respostas, divididos pelos diferentes cenários representados na **tabela 1**. De seguida, na **tabela 7**, encontram-se os valores da média e desvio-padrão para as variáveis “Motivação Intrínseca”, “Motivação Extrínseca”, “*Selectability*” e “*Suitability*”, para cada um dos doze cenários.

Tabela 7 - Média e desvio-padrão das diferentes variáveis, por cenário

		MIm/ME _m		MIm/ME _a		MI _a /ME _m		MI _a /ME _a	
Género		Média	dp	Média	dp	Média	dp	Média	dp
M	MI	3,91	0,101	3,90	0,119	3,97	0,085	4,11	0,083
	ME	3,70	0,129	4,07	0,105	3,74	0,109	4,04	0,087
	“ <i>Selectability</i> ”	3,88	0,105	3,89	0,101	3,80	0,1	4,03	0,093
	“ <i>Suitability</i> ”	68,76	2,227	66,24	2,554	68,94	2,147	71,27	2,303
H	MI	3,78	0,092	3,85	0,105	4,06	0,079	3,98	0,097
	ME	3,67	0,119	4,03	0,1	3,74	0,099	4,03	0,093
	“ <i>Selectability</i> ”	3,69	0,098	3,74	0,102	3,96	0,080	3,94	0,098
	“ <i>Suitability</i> ”	64,36	2,068	67,87	2,351	71,44	1,879	68,57	2,528
ND	MI	3,83	0,104	4,03	0,90	4,19	0,075	4,20	0,112
	ME	3,73	0,1	4,09	0,089	3,97	0,105	4,03	0,102
	“ <i>Selectability</i> ”	3,62	0,114	3,72	0,097	4,05	0,093	4,05	0,108
	“ <i>Suitability</i> ”	62,9	2,609	68,78	2,251	72,99	2,319	73,06	2,304

Legenda:MI- Motivação Intrínseca, ME- Motivação Extrínseca, MIm- Motivação Intrínseca média, ME_m- Motivação Extrínseca média, MI_a- Motivação Intrínseca alta, ME_a – Motivação Extrínseca alta, M- mulher, H- homem, ND- não definido.

Para indagar por possíveis diferenças entre os doze grupos de cada cenário foi realizada a análise da variância ANOVA às variáveis “*Selectability*”, “*Suitability*”, “Motivação Intrínseca” e “Motivação Extrínseca”.

Tabela 8 – One-way ANOVA das variáveis pelos cenários

		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	<i>p</i>
<i>Selectability</i>	Entre grupos	16.549	11	1.504	2.248	.011
	Dentro grupo	539.388	806	.669		
	Total	555.938	817			
<i>Suitability</i>	Entre grupos	7297.557	11	663.414	1.841	.044
	Dentro grupo	290485.818	806	360.404		
	Total	297783.375	817			
Motivação Intrínseca	Entre grupos	14.196	11	1.291	2.073	.020
	Dentro grupo	501.681	806	.622		
	Total	515.878	817			
Motivação Extrínseca	Entre grupos	21.289	11	1.935	2.640	.003
	Dentro grupo	590.835	806	.733		
	Total	612.124	817			

Através da **tabela 8**, verifica-se uma diferença significativa ($p < 0.05$) para os valores de “*Selectability*”, “*Suitability*”, “Motivação Intrínseca” e “Motivação Extrínseca”, ($p = 0.011$, $p = 0.044$, $p = 0.020$ e $p = 0.003$, respetivamente). Desta forma, será relevante identificar entre que grupos estas diferenças ocorrem.

Com vista a testar as hipóteses anteriormente formuladas, foram elaborados testes *Post-hoc* da ANOVA. Estes testes são elaborados com vista a perceber qual ou quais pares de médias são significativamente diferentes. Como anteriormente mencionado, a seletividade e adequabilidade do candidato apresentam médias diferentes para os diferentes cenários. Tendo rejeitado H_0 para as variáveis “*Selectability*” e “*Suitability*” ($p = 0.011$ e $p = 0.044$, respetivamente), pode-se proceder à comparação múltipla de médias com os testes *Post-hoc* (Marôco, 2021). Apesar de ainda não haver um consenso sobre qual dos testes será mais apropriado (Steel & Torrie, 1980), de um modo geral o teste Tukey será dos mais robustos aos desvios da normalidade e à homogeneidade das variâncias para amostras grandes (Marôco, 2021).

H1: Entre candidatos do mesmo género, os candidatos que expressam maior motivação intrínseca serão melhor avaliados que os candidatos que expressam maior motivação extrínseca.

As tabelas 9, 10 e 11 referem-se aos testes *post-hoc* Tukey, que comparam indivíduos que expressam maior motivação intrínseca relativamente a indivíduos que expressam maior motivação extrínseca, dentro do mesmo género.

Tabela 9 – *Post-hoc* da ANOVA para testar diferenças entre os grupos MIaMEmM vs MImMEaM

	Cenário1	Média Cenário1	Cenário2	Média Cenário 2	Diferença média (Cenário1- Cenário2)	DP	<i>p</i>
<i>Selectability</i>	MIaMEmM	3.80	MImMEaM	3.89	-0.090	0.138	1.000
<i>Suitability</i>	MIaMEmM	68.94	MImMEaM	66.24	2.703	3.209	1.000

Legenda: MIaMEmM- Mulher com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação de extrínseca média; MImMEaM- Mulher com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação de extrínseca alta.

Tabela 10 - *Post-hoc* da ANOVA para testar diferenças entre os grupos MIaMEmH vs MImMEaH

	Cenário1	Média Cenário 1	Cenário2	Média Cenário 2	Diferença média (Cenário1- Cenário2)	DP	<i>p</i>
<i>Selectability</i>	MIaMEmH	3.96	MImMEaH	3.74	0.222	0.139	0.912
<i>Suitability</i>	MIaMEmH	71.44	MImMEaH	67.87	3.575	3.232	0.994

Legenda: MIaMEmH- Homem com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação de extrínseca média; MImMEaH- Homem com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação de extrínseca alta.

Tabela 11 - *Post-hoc* da ANOVA para testar diferenças entre os grupos MIaMEEm vs MImMEa

	Cenário1	Média Cenário 1	Cenário2	Média Cenário 2	Diferença média (Cenário1- Cenário2)	DP	<i>p</i>
<i>Selectability</i>	MIaMEEm	4.05	MImMEa	3.72	0.339	0.135	0.336
<i>Suitability</i>	MIaMEEm	72.99	MImMEa	68.78	4.203	3.132	0.973

Legenda: MIaMEEm- indivíduo com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação de extrínseca média; MImMEa- indivíduo com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação de extrínseca alta.

As **tabelas 9, 10 e 11** acima sugerem que, para as variáveis “*Suitability*” e “*Selectability*”, não existem diferenças significativas nas médias entre candidatos do mesmo gênero que expressem maior motivação intrínseca. A **tabela 9** referente ao gênero feminino, mostra que a significância é bastante superior a $p=0.05$ ($p=1.000$ para as duas variáveis “*Suitability*” e “*Selectability*”). A **tabela 10** relativa ao gênero masculino, também apresenta valores para a significância muito superiores a $p=0.05$. Por fim, a **tabela 11**, também apresentam valores de significância muito superiores a $p=0.05$. Desta forma, apesar de os valores mostrarem a tendência para uma melhor avaliação dos candidatos que expressam maior motivação intrínseca do que maior motivação extrínseca (à exceção da “*Selectability*” no grupo das mulheres), não é possível suportar a hipótese H1, uma vez que os valores não se mostraram estatisticamente significativos.

H2: Entre candidatos com o mesmo tipo de expressão da motivação, o candidato do gênero masculino será melhor avaliado.

As **tabelas 12, 13, 14 e 15** referem-se aos testes *post-hoc* Tukey, que comparam os grupos com iguais expressões de motivação de gênero diferente.

Os valores da significância entre os grupos de homens e mulheres que expressam motivação intrínseca média e motivação extrínseca média, na **tabela 12**, são superiores a $p=0.05$ (“*Selectability*”: $p=0.968$ e $p=1$; “*Suitability*”: $p=0.973$ e $p=1$).

Tabela 12 - *Post-hoc* da ANOVA para testar diferenças entre os grupos MImME_mH vs MImME_mM e MImME_m

	Cenário1	Média Cenário 1	Cenário2	Média Cenário 2	Diferença média (Cenário1- Cenário2)	DP	<i>p</i>
<i>Selectability</i>	MImME _m H	3.69	MImME _m M	3.88	-0.194	0.141	0.968
			MImME _m	3.62	0.070	0.145	1.000
<i>Suitability</i>	MImME _m H	64.36	MImME _m M	68.76	-4.403	3.280	0.973
			MImME _m	62.9	1.458	3.374	1.000

Legenda: MImME_mH- Homem com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação de extrínseca média; MImME_mM- Mulher com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação de extrínseca média; MImME_m- Indivíduo com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação de extrínseca média.

Os valores da significância entre os grupos de homens e mulheres que expressam motivação intrínseca média e motivação extrínseca alta, na **tabela 13**, são superiores a $p=0.05$ (“*Selectability*”: $p=0.995$ e $p=1$; “*Suitability*”: $p=1$ e $p=1$).

Tabela 13 - *Post-hoc* da ANOVA para testar diferenças entre os grupos MImME_aH vs MImME_aM e MImME_a

	Cenário1	Média Cenário 1	Cenário2	Média Cenário 2	Diferença média (Cenário1- Cenário2)	DP	<i>p</i>
<i>Selectability</i>	MImME _a H	3.74	MImME _a M	3.89	-0.152	0.139	0.995
			MImME _a	3.72	0.019	0.137	1.000
<i>Suitability</i>	MImME _a H	67.87	MImME _a M	66.24	1.628	3.221	1.000
			MImME _a	68.78	-0.916	3.189	1.000

Legenda: MImME_aH- Homem com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação de extrínseca alta; MImME_aM- Mulher com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação de extrínseca alta; MImME_a- Indivíduo com expressão de motivação intrínseca média e expressão de motivação de extrínseca alta.

Os valores da significância entre os grupos que expressam motivação intrínseca alta e motivação extrínseca média, na **tabela 14**, são superiores a $p=0.05$ (“*Selectability*”: $p=0.992$ e $p=1$; “*Suitability*”: $p=1$ e $p=1$).

Tabela 14 - *Post-hoc* da ANOVA para testar diferenças entre os grupos MIaME_mH vs MIaME_mM e MIaME_m

	Cenário1	Média Cenário 1	Cenário2	Média Cenário 2	Diferença média (Cenário1- Cenário2)	DP	<i>p</i>
<i>Selectability</i>	MIaME _m H	3.96	MIaME _m M	3.80	0.160	0.139	0.992
			MIaME _m	4.05	-0.098	0.137	1.000
<i>Suitability</i>	MIaME _m H	71.44	MIaME _m M	68.94	2.501	3.221	1.000
			MIaME _m	72.99	-1.543	3.176	1.000

Legenda: MIaME_mH- Homem com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação de extrínseca média; MIaME_mM- Mulher com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação de extrínseca média; MIaME_m- Indivíduo com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação de extrínseca média.

Os valores da significância entre os grupos que expressam motivação intrínseca alta e motivação extrínseca alta, na **tabela 15**, são superiores a $p=0.05$ (“*Selectability*”: $p=1.0$ e $p=1.0$; “*Suitability*”: $p=1$ e $p=0.973$).

Tabela 15 - *Post-hoc* da ANOVA para testar diferenças entre os grupos MIaME_aH vs MIaME_aM e MIaME_a

	Cenário1	Média Cenário 1	Cenário2	Média Cenário 2	Diferença média (Cenário1- Cenário2)	DP	<i>p</i>
<i>Selectability</i>	MIaME _a H	3.94	MIaME _a M	4.03	-0.090	0.141	1.000
			MIaME _a	4.05	-0.108	0.144	1.000
<i>Suitability</i>	MIaME _a H	68.57	MIaME _a M	71.27	-2.702	3.270	1.000
			MIaME _a	73.06	-4.493	3.343	0.973

Legenda: MIaME_aH- Homem com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação de extrínseca alta; MIaME_aM- Mulher com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação de extrínseca alta; MIaME_a- Indivíduo com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação de extrínseca alta

As tabelas sugerem que, para as variáveis “*Suitability*” e “*Selectability*”, não existem diferenças significativas entre candidatos com o mesmo tipo de expressão, independentemente do género. Em suma, para nenhum dos casos, a diferença de médias é significativa, não sendo possível suportar a Hipótese 2.

H.2.a): Entre candidatos que manifestam motivação intrínseca elevada, candidatos do género feminino serão pior avaliados do que candidatos do género masculino.

A **tabela 16** é respetiva aos valores do teste *post-hoc*, para grupos que expressam motivação intrínseca alta entre os diferentes géneros.

Tabela 16 - *Post-hoc* da ANOVA para testar diferenças entre os grupos MImMEaM vs MImMEaH e MImMEa

	Cenário1	Média Cenário 1	Cenário2	Média Cenário 2	Diferença média (Cenário1- Cenário2)	DP	<i>p</i>
<i>Selectability</i>	MiAEMeM	3.80	MiAEMeH	3.96	-0.160	0.139	0.992
<i>Suitability</i>	MiAEMeM	71.44	MiAEMeH	68.94	-2.501	3.221	1.000

Legenda: MiAEMeM- Mulher com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação de extrínseca média; MiAEMeH- Homem com expressão de motivação intrínseca alta e expressão de motivação de extrínseca média.

Para a variável “*Selectability*” o valor da significância entre género feminino e género masculino que expressam motivação extrínseca elevada é $p=0.992$, e relaticamente à variável “*Suitability*”, este valor é de $p=1$. Não apresentando um valor para $p<0.05$, não é possível afirmar que existe diferença na eletividade e adequabilidade, avaliados pelo recrutador, é diferente para os dois géneros, o que não permite suportar a hipótese H2.a).

3.2.3. Análises Complementares

Uma vez que a nossa amostra demonstra diversidade cultural, quisemos confirmar se os resultados se mantinham para uma amostra culturalmente mais homogénea. Na nossa opinião os participantes da Índia revelarão uma cultura mais heterógena relativamente aos da Europa e EUA. Como supramencionado nesta investigação, é possível perceber que existe uma diferença bastante notória entre as taxas de emprego da Europa e Estados Unidos comparativamente à Índia, potenciada por culturas diferentes nos mercados de trabalho e devido à Índia fazer parte ainda, dos países em vias de desenvolvimento (Robertson et al., 2016). De entre outros países com culturas menos semelhante às da Europa ou EUA, retirar os individuos indianos torna-se mais pertinente, neste estudo, pois constituem uma parte significativa da amostra (14,7%)

Na **tabela 17** apresenta-se a distribuição dos cenários desta nova amostra.

Tabela 17 – Dimensão da nova amostra, por cenário

	MIm/ME _m	MIm/ME _a	MI _a /ME _m	MI _a /ME _a
Género				
Feminino	57	57	55	59
Género				
Masculino	53	59	61	59
Sem género definido	53	66	63	56

Legenda: MIm- Motivação Intrínseca média, ME_m- Motivação Extrínseca média, MI_a- Motivação Intrínseca alta, ME_a – Motivação Extrínseca alta.

À semelhança da primeira amostra, foi elaborado o teste *t-student* para amostras independentes de modo a testar se a manipulação das variáveis foi significativa. Para a motivação extrínseca $p < 0.01$ e para motivação intrínseca $p = 0.01$. Isto significa que existe uma diferença significativa nos dois tipos de amostra que diferencia se é “média” ou “alta”.

De seguida, foi elaborada a one-way ANOVA das variáveis “*Selectability*”, “*Suitability*”, “Motivação Intrínseca” e “Motivação Extrínseca”, para perceber se existem diferenças das médias entre os diferentes cenários. A **tabela 18** abaixo representa essa análise.

Tabela 18 - One-way ANOVA das variáveis pelos cenários da nova amostra

		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	<i>p</i>
<i>Suitability</i>	Entre grupos	5944.771	11	540.434	1.517	.120
	Dentro grupo	244330.108	686	356.166		
	Total	250274.878	697			
<i>Selectability</i>	Entre grupos	15.405	11	1.400	2.003	.026
	Dentro grupo	479.689	686	.699		
	Total	495.095	697			
Motivação Extrínseca	Entre grupos	13.950	11	1.268	1.657	.079
	Dentro grupo	525.026	686	.765		
	Total	538.976	697			
Motivação Intrínseca	Entre grupos	13.214	11	1.201	1.869	.040
	Dentro grupo	440.786	686	.643		
	Total	454.000	697			

A **tabela 18** dá-nos a informação de que para as variáveis “*Suitability*” e “Motivação Extrínseca” o valor da significância é superior a 0.05 ($p=0.120$ e $p=0.079$, respetivamente). Isto indica-nos que os dados não seriam suficientes para podermos afirmar que existem diferenças de médias nestas variáveis, dentro dos doze cenários criados. Se assim fosse, não faria sentido realizar os testes *post-hoc* à influência da Motivação Extrínseca, nem da variável “*Suitability*”. Desta forma, optou-se por continuar a avaliar os resultados da amostra completa (818 indivíduos).

Ainda como complemento ao teste anterior das hipóteses, quisemos perceber em que medida as variáveis “Motivação Intrínseca” e “Motivação Extrínseca” explicam as variáveis “*Selectability*” e “*Suitability*”. Para esse efeito, efetuamos duas análises de regressão para as variáveis “*Selectability*” e “*Suitability*”, uma com os valores obtidos pela perceção e avaliação dos inquiridos e outra os cenários de MI e ME criados, que foram atribuídos com os valores de 1 para a expressão média e 2 para a expressão elevada.

A **tabela 19** é relativa à regressão para os cenários criados previamente e a **tabela 20** refere-se à regressão para os valores percecionados da Motivação Intrínseca e Extrínseca pelos inquiridos, para a variável “*Selectability*”. Através da **tabela 19** podemos concluir que 1,6% da variabilidade total da “*Selectability*” é explicada pelos cenários de MI e ME criados previamente. Este valor aumenta para 32,3% quando as variáveis independentes são os valores de MI e ME percecionados pelos inquiridos (**tabela 20**). No entanto, as variáveis não têm a mesma contribuição para a explicação do modelo. Desta forma, ao analisar as **tabelas 20** e **21** é possível concluir que a Motivação Intrínseca apresenta uma maior contribuição para explicar o comportamento da “*Selectability*”.

Tabela 19 – Regressões para os cenários previamente elaborados, variável dependente “*selectability*”

		B
<i>Selectability</i>	CenárioMI	.131***
	CenárioME	.035
	R ² a	0.016

Notas: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Tabela 20 – Regressões para os valores percecionados, variável dependente “*selectability*”

		B
<i>Selectability</i>	M. Intrínseca	.492***
	M. Extrínseca	.165***
R ² a		0.323

Notas: *** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05

A **tabela 21** é relativa à regressão para os cenários criados previamente e a **tabela 22** refere-se à regressão para os valores percecionados da Motivação Intrínseca e Extrínseca pelos inquiridos, para a variável “*Suitability*”. Através da **tabela 21** podemos concluir que 1,2% da variabilidade total da “*Suitability*” é explicada pelos cenários de MI e ME criados previamente. Este valor aumenta para 28,3% quando as variáveis independentes são os valores de MI e ME percecionados pelos inquiridos (**tabela 22**). Assim, tal como acima, as variáveis não explicam da mesma forma o comportamento da “*Suitability*”. Neste caso, ao observar as **tabelas 21** e **22** pode-se concluir que, mais uma vez, a Motivação Intrínseca apresenta uma maior contribuição para explicar o comportamento da “*Selectability*”.

Tabela 21 – Regressões para os cenários previamente elaborados, variável dependente “*suitability*”

		B
<i>Suitability</i>	CenárioMI	.118**
	CenárioME	.026
R ² a		0.012

Notas: *** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05

Tabela 22 – Regressões para os valores percecionados, variável dependente “*suitability*”

		B
<i>Suitability</i>	M. Intrínseca	.457***
	M. Extrínseca	.161***
R ² a		0.283

Notas: *** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05

As **tabelas 23 e 24** representam as regressões para as variáveis “*Selectability*” e “*Suitability*” relativamente ao género. Para as duas variáveis, o R^{2a} apresenta valores muito próximos do zero. Isto significa que, estas variáveis não podem ser explicadas por esta variável, ou seja, o género não terá influência na decisão do recrutador.

Tabela 23 - Regressões para os cenários previstos para o género, variável dependente “*selectability*”

		B
<i>Selectability</i>	Género	-0.017
R ^{2a}		-0.001

Notas: *** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05

Tabela 24 – Regressões para os cenários previstos para o género, variável dependente “*suitability*”

		B
<i>Suitability</i>	Género	-.33
R ^{2a}		0.000

Notas: *** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05

3.3. Discussão dos Resultados e Conclusões

O objetivo desta investigação consiste em verificar se o género de um candidato a emprego, aliado ao tipo de motivação que este expressa, (se mais direcionada para fatores extrínsecos, como salário e benefícios do trabalho, ou mais direcionada para fatores intrínsecos como o prazer da realização das tarefas do trabalho) poderá influenciar a decisão do recrutador. Desta forma, o intuito do estudo foi em primeiro lugar, o de comprovar o “viés da pureza motivacional” identificado por (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020). Isto é, saber se as expressões de motivações extrínsecas por um candidato tendem a ser percebidas pelo recrutador como inferiores às motivações intrínsecas (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020). Em segundo lugar, pretendeu-se avaliar se esse efeito é maior quando associados a um

candidato do género feminino, uma vez que o género feminino ainda é desfavorecido no mercado de trabalho (Rivera & Tilcsik, 2016).

A primeira hipótese (H1) pretendia testar se, entre dois candidatos do mesmo género, os que expressavam maior motivação intrínseca seriam melhor avaliados que os que expressavam maior motivação extrínseca. Assim, comparou-se para os valores de “*Selectability*” e “*Suitability*”, os candidatos que apresentavam a denominação MIaMEa e MImMEa para o género feminino, masculino e o sem género definido. Apesar de os valores mostrarem a tendência para uma melhor avaliação dos candidatos que expressam maior motivação intrínseca do que maior motivação extrínseca, tal como sugerido por Derfler-Rozin & Pitesa (2020), não foi possível suportar a hipótese H1, uma vez que as diferenças não se mostraram estatisticamente significativas.

A segunda hipótese (H2) pretende avaliar se entre candidatos com o mesmo tipo de expressão de motivação, os de género masculino serão melhor avaliados. Aquando da formulação desta hipótese, seria de esperar que dentro dos quatro diferentes cenários de motivação criados, o candidato do género masculino apresentasse uma melhor avaliação nas variáveis “*Selectability*” e “*Suitability*”. Esta expectativa residia desde a revisão da literatura, onde foi possível observar uma diferença da participação dos dois géneros no mercado de trabalho e da tendência para o género masculino ser mais propenso a ser selecionado para cargos de gestão importantes (Bosak & Sczesny, 2011; Fox & Oxley, 2003). Para o efeito, foi elaborado o teste *post-hoc* Tukey de forma a perceber se as diferenças nas médias nas variáveis “*Suitability*” e “*Selectability*” se encontravam nas diferenças de género. Assim, comparam-se candidatos que expressavam Motivação Intrínseca e Extrínseca média, Motivação Intrínseca média e Motivação Extrínseca elevada, Motivação Intrínseca elevada e Motivação Extrínseca média e Motivação Intrínseca e Extrínseca elevada e fez-se uma análise dos diferentes géneros para cada um dos grupos. Não foi possível observar uma tendência nos resultados quanto ao género masculino apresentar uma maior seletabilidade ou adequabilidade à vaga. Desta forma, não foi encontrado nenhum caso em que fosse possível encontrar uma diferença estatisticamente significativa e, portanto, esta hipótese foi rejeitada.

Por fim, a terceira hipótese (H2.a) procurava testar se, entre candidatos que manifestam motivação extrínseca elevada, candidatos do género feminino seriam pior avaliados do que candidatos do género masculino. Como visto acima, na revisão da literatura, um candidato terá menor vantagem no momento de seleção se expressar sobretudo maior

motivação extrínseca pois será percebido pelo recrutador como um candidato que terá um menor desempenho (Derfler-Rozin & Pitesa, 2020). Por outro lado, foi também referida a existência de uma diferença de género no mercado de trabalho, nos quais um dos fatores é na seleção de candidatos (Petersen & Togstad, 2006). O género feminino enfrenta uma desvantagem na seleção para certos tipos de cargos, nomeadamente para cargos de gestão (Bosak & Sczesny, 2011) e é, usualmente reconhecido como menos comprometido ao trabalho (Rivera & Tilcsik, 2016). Resta acrescentar que, esta hipótese é um caso específico da hipótese anterior (H2), onde foi estudado o caso específico dos diferentes géneros entre os candidatos que expressam MIaME. Ao realizar os testes *post-hoc* referentes a estes grupos, podemos concluir que não existe uma diferença estatisticamente significativa, pelo que, teremos de rejeitar esta hipótese.

Complementarmente foi possível perceber que uma maior demonstração de motivação durante a fase de seleção leva a uma maior probabilidade de o candidato ser selecionado para a vaga. Além disso, a expressão de motivação intrínseca explica mais fortemente a avaliação positiva do candidato do que a motivação extrínseca, como nos mostra a análise de regressão. É possível observar uma tendência no sentido das conclusões de Derfler-Rozin e Pitesa (2020) sobre a expressão de motivações extrínsecas na tomada de decisão e a presença do “*motivation purity bias*”, em que a Motivação Intrínseca apresenta um maior coeficiente de correlação para a “*selectability*” do que a Motivação Extrínseca. No entanto não foi possível encontrar diferenças significativas dentro dos cenários em causa. Este facto torna-se relevante, uma vez que a manipulação destas variáveis foi bem sucedida. Por outro lado, não foi possível comprovar que o género influencia o enviesamento da decisão do recrutador relativo à motivação percebida. O facto é que, antes de avançar nos testes *post-hoc* para perceber onde existiam as diferenças de médias entre os cenários, foi possível concluir que o fator género, só por si, não apresentava diferenças significativas nas médias nos diferentes cenários.

Este estudo utilizou uma amostra total consideravelmente vasta e ultrapassa bastante os 50 indivíduos por grupo a comparar o que segundo Lonati et al., (2018) assegura uma adequada randomização. No entanto, não foi feita o teste à manipulação do género, o que poderá também ser um fator que não permite totalmente a explicação da sua rejeição. Por isso, recomendamos que futuros estudos sejam conduzidos para testar novamente estas

diferenças, com um desenho experimental mais cuidado, não só no que respeita a introduzir consequências na resposta dos participantes, como testar a manipulação da variável género.

3.4. Limitações e Pesquisas futuras

Inicialmente, é importante salientar que, apesar das vantagens associadas a utilizar esta metodologia, o método experimental tem as suas limitações. A principal limitação é ser utilizado um design de baixa validade externa, tratando-se de uma situação fictícia e afastada da realidade. Ou seja, as decisões dos indivíduos não resultam em qualquer tipo de escolha de candidatos, nem em qualquer tipo de consequência real para o participante, pelo que a responsabilização dos participantes pela resposta poderá ser reduzida, mesmo tendo incentivos financeiros que poderiam diminuir esta consequência (Lonati et al., 2018) .

Numa fase inicial de discussão de limitações, pode-se tornar relevante referir que os valores de significância obtidos, muito próximos de 1 nos testes de hipóteses, indicam que não há evidências estatísticas suficientes para confirmar as hipóteses. Este resultado poderá surgir devido a várias razões, tais como, a não utilização de testes com sensibilidade para captar as diferenças nos grupos, como por uma alta variabilidade entre os grupos, ou ainda, por efetivamente não existirem diferenças entre os grupos.

É, ainda importante, ter em consideração que, neste tipo de experimento, é difícil garantir uma distribuição aleatória da amostra, o que poderá resultar em diferenças já existentes entre os grupos que possam explicar os resultados observados. (Antonakis et al., 2010). No entanto, procuramos atenuar estas diferenças pela análise elaborada às diferenças entre as médias dos fatores demográficos e profissionais dos diferentes cenários, que não se mostraram relevantes.

O facto de inicialmente o estudo se dirigir apenas a profissionais de recursos humanos que trabalhassem em Portugal, fez com que no questionário se utilizassem valores de referência para salários e benefícios para empresas em Portugal. No entanto, a fim de aumentar a amostra e consequente utilização da plataforma MTurk, indivíduos que trabalham noutros países, nomeadamente EUA e Índia, foram inseridos na composição da amostra. Desta forma, estes valores utilizados podem não ser percecionados da mesma forma, uma vez que as condições nos países não são as mesmas. Assim, seria importante, num próximo estudo, usar formas de medir de que forma os inquiridos percebem o salário e benefícios

oferecidos. De outro modo, seria ainda interessante, fazer o estudo por outras áreas e vagas de trabalho diferentes, de modo a perceber se o enviesamento será maior ou menor noutro tipo de trabalhos para uma futura intervenção mais localizada.

Uma das grandes limitações deste estudo foi ter sido necessário abrir o questionário a trabalhadores do MTurk que não preenchiam o requisito de trabalharem em gestão. Apesar de apenas poderem responder trabalhadores que apresentassem uma taxa de aprovação acima de 95% e que tivessem completado, no mínimo 50 tarefas (“*bids*”), havendo motivação monetária na resposta ao questionário, poderá haver respostas que podem ter sido influenciadas mais por este facto do que, pelo conhecimento na área, pois sabiam que o questionário era dirigido para profissionais de RH. Para além disso, foram eliminados questionários cujos Worker ID fosse repetido ou cujas respostas fossem duplicadas, no entanto, é possível que, um único indivíduo tenha respondido várias vezes ao questionário colocando diferentes IDs, e por isso, indecifrável para futura eliminação de dados. Assim, para futuras pesquisas, seria importante utilizar uma certificação mais viável para a identificação do indivíduo, continuando a manter o anonimato.

Uma outra grande limitação, foi não ter sido testado se os inquiridos perceberam a inserção do género do candidato apenas pelo vocativo utilizado em cada uma das entrevistas e poderá ser ainda, uma explicação pela qual o género não foi significativo nos valores de “*Suitability*” e “*Selectability*”. Assim, numa futura pesquisa, seria interessante testar se esta variável seria bem manipulada e percebida pelos inquiridos.

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., & Smith, M. A. (2007). Understanding the impact of test validity and bias on selection errors and adverse impact in human resource selection. *Personnel Psychology*, *60*(1), 165-199.
- Aguinis, H., Villamor, I., & Ramani, R. S. (2021). MTurk research: Review and recommendations. *Journal of Management*, *47*(4), 823-837.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, *21*(6), 1086-1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research 1. *Personnel psychology*, *35*(2), 281-322.
- Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: A challenge to organizational culture. *Women in Management Review*.
- Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). Gender Bias in Leader Selection? Evidence from a Hiring Simulation Study. *Sex Roles*, *65*(3), 234-242. <https://doi.org/10.1007/s11199-011-0012-7>
- Buhrmester, M., Kwang, T., & Gosling, S. D. (2011). Amazon's Mechanical Turk: A New Source of Inexpensive, Yet High-Quality, Data? *Perspect Psychol Sci*, *6*(1), 3-5. <https://doi.org/10.1177/1745691610393980>
- Burton, K. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving. *Management*, *3*(2), 232-234.
- Byron, K., & Khazanchi, S. (2010). When and how rewards increase creative performance: A theoretically-derived meta-analysis. Academy of Management 2010 Annual Meeting - Dare to Care: Passion and Compassion in Management Practice and Research, AOM 2010,
- Cabanas, S., Proença, T., & Carozzo-Todaro, M. (2020). Pay for Individual Performance: Aiding or Harming Sustainable Intrinsic Motivation? *Sustainability*, *12*(16), 6322.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, *140*(4), 980.

- Charness, G., Gneezy, U., & Kuhn, M. A. (2012). Experimental methods: Between-subject and within-subject design. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 81(1), 1-8. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.08.009>
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297-1338. <https://doi.org/10.1086/511799>
- Davison, H., & Burke, M. (2000). Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-analytic Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 225-248. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1711>
- De Wolff, C. J. (1993). The prediction paradigm. *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*, 253-261.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- EUROSTAT. (2022). Gender Statistics. Disponível em 19 de novembro, 2022 em: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_statistics#Labour_market
- Derfler-Rozin, R., & Pitesa, M. (2020). Motivation purity bias: Expression of extrinsic motivation undermines perceived intrinsic motivation and engenders bias in selection decisions. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1840-1864.
- DeVoe, S. E., & Iyengar, S. S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 47-61. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2003.09.001>
- Dipboye, R. L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. *Research in personnel and human resources management*, 12, 79-123.
- FFMS. (2022). Taxa de emprego: total e por sexo. PORDATA. Disponível em 19 de novembro, 2022 em <https://www.pordata.pt/europa/taxa+de+emprego+total+e+por+sexo-1758>

- Florea, L., Valcea, S., Hamdani, M. R., & Dougherty, T. W. (2018). From first impressions to selection decisions: The role of dispositional cognitive motivations in the employment interview. *Personnel review*, 48(1), 249-272.
- Fox, R. L., & Oxley, Z. M. (2003). Gender stereotyping in state executive elections: Candidate selection and success. *The journal of politics*, 65(3), 833-850.
- Gerhart, B., & Fang, M. Y. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. In F. P. Morgeson (Ed.), *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol 2 (Vol. 2, pp. 489-521). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Gerhart, B. A., & Ledford, G. E. (2013). Negative Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation: More Smoke Than Fire.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., & Anwr, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3).
- Hanrahan, G., Zhu, J., Gibani, S., & Patil, D. G. (2005). CHEMOMETRICS AND STATISTICS | Experimental Design. In P. Worsfold, A. Townshend, & C. Poole (Eds.), *Encyclopedia of Analytical Science (Second Edition)* (pp. 8-13). Elsevier. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B0-12-369397-7/00079-0>
- Heath, C. (1999). On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 25-62. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2826>
- Hernandez, J. M., Basso, K., & Brandrão, M. (2014). Pesquisa Experimental em Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13, 96-115. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2692>
- Hsieh, P. J. (2022). The impact of motivations, health beliefs, and basic human needs on mobile self-management: an extension of the self-determination theory perspective [Article]. *Behaviour and Information Technology*. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2059007>
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American psychologist*, 60(6), 581.

- IBM Corp. Released 2020. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 27.0. Armonk, NY: IBM Corp
- Islam, R., & Ismail, A. Z. H. (2008). Employee motivation: A Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*.
- Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge university press.
- Lee, S. Y., Pitesa, M., Thau, S., & Pillutla, M. M. (2015). Discrimination in selection decisions: Integrating stereotype fit and interdependence theories. *Academy of Management Journal*, 58(3), 789-812.
- Lee, Y., Kim, H. L., & Hyun, S. S. (2022). Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Service Performance after Parental Leave [Article]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), Article 2715. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052715>
- Lei nº 28/2015 de 14-04-2015. Diário da República n.º 72/2015, Série I de 2015-04-14
- Lonati, S., Quiroga, B. F., Zehnder, C., & Antonakis, J. (2018). On doing relevant and rigorous experiments: Review and recommendations. *Journal of Operations Management*, 64, 19-40.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203-218.
- Marôco, J. (2021). Análise Estatística com o SPSS Statistics v18–v27. *Lisboa: Report(2021)*.
- McEntire, L. E., & Greene-Shortridge, T. M. (2011). Recruiting and selecting leaders for innovation: How to find the right leader. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 266-278.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, New York (McGraw-Hill Book Company) 1960.
- Meyers, E. A., Walker, A. C., Fugelsang, J. A., & Koehler, D. J. (2020). Reducing the number of non-naïve participants in Mechanical Turk samples. *Methods in Psychology*, 3, 100032. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.metip.2020.100032>
- Newell, S. (2005). Recruitment and selection. *Managing human resources: Personnel management in transition*, 115-147.

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2022). *Better Life Index*. Disponível em 21 de Março de 2023 em <https://www.oecdbetterlifeindex.org/pt/paises/estados,unidos/>
- Perry, E. L., Davis-Blake, A., & Kulik, C. T. (1994). Explaining gender-based selection decisions: A synthesis of contextual and cognitive approaches. *Academy of Management review*, 19(4), 786-820.
- Petersen, T., & Togstad, T. (2006). Getting the offer: Sex discrimination in hiring. *Research in Social Stratification and Mobility*, 24(3), 239-257. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rssm.2006.06.001>
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55(1), 1-81.
- Proença, M. T. V. C., & de Oliveira, E. T. V. D. (2009). From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection. *Employee Relations*.
- Rivera, L. A., & Tilcsik, A. (2016). Class advantage, commitment penalty: The gendered effect of social class signals in an elite labor market. *American Sociological Review*, 81(6), 1097-1131.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of occupational and Organizational psychology*, 74(4), 441-472.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel psychology*.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 281-293.
- Sheehan, K. B. (2018). Crowdsourcing research: Data collection with Amazon's Mechanical Turk. *Communication Monographs*, 85(1), 140-156. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1342043>
- Singhal, H., & Singh, S. (2015). Role of Intuition in Strategic Decision Making. *South Asia Journal of Multidisciplinary Studies*, 1, 38.
- Steel, R. G. D., & Torrie, J. H. (1980). *Principles and procedures of statistics, a biometrical approach*. McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Thomson/Brooks/Cole Belmont, CA.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific*. New York.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
- Wegener, D. T., Clark, J. K., & Petty, R. E. (2006). Not all stereotyping is created equal: Differential consequences of thoughtful versus nonthoughtful stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(1), 42.
- Wiley, C. (1997). What Motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18, 263-280.
<https://doi.org/10.1108/01437729710169373>

Anexos

ANEXO 1- QUESTIONÁRIO

Research about Personnel Selection

This survey is part of an investigation of the Master's in Economics and Human Resource Management of the Faculty of Economics, University of Porto, with the aim of studying motivational issues in Personnel Selection. This questionnaire is intended for HR Professionals, preferably with present or past Recruitment and Selection responsibilities.

In the first part of this survey, you are asked about your sociodemographic data to characterize the sample. In the next part, the questionnaire is about the investigation itself. It is important to emphasize that there are no right or wrong answers. Answers to questions are only requested following the instructions described and with the utmost honesty.

If you wish to clarify any doubts, you can send your questions to Sofia Gomes via e-mail sofiapgomes21@hotmail.com.

All data and responses collected are anonymous and used only for this project.

If you agree to participate in this study, in accordance with the written conditions, please proceed with filling out the questionnaire. I have read and understood the information provided and I consent my participation in this survey.

Yes
 No

Start

🕒 Takes 7+ minute

Age (years)*

Write your age here

Gender*

Female
 Male
 Other

Nationality*

Select your nationality ▼

Country where you work*

Select where you work from ▼

← **Next →**

Academic Qualifications (last year completed)*

High School
 Bachelor's Degree
 Post-graduate Studies
 MBA
 Master's Degree
 Doctoral Degree

← **Next →**

Occupation*

- HR professional with recruitment and selection responsibilities at the moment
- HR professional with recruitment and selection responsibilities in the past but not in the present
- HR professional without recruitment and selection responsibilities

What role do you play in HR*

Write your working area here

Work Experience in Recruitment and Selection (years)*

Write your experience in years here



Please consider the following situation

Company X is currently conducting the Selection process for a Project Manager position. Please take a moment to review the job description provided, followed by an interview extract from the candidates, all of whom have excellent recommendation letters from previous employers and have passed the tests of situational judgement. Candidates have already been interviewed by senior assistants and these assistants have transcribed parts of the interviews. In the initial part of the interviews the candidates were asked about their strengths and one area for potential development. The last question asked specifically about the candidate's motivation for the job and what the company offers.

You are asked to read the description of the job and the interview extract transcribed and then answer the survey.



Job Description

Company X is a Portuguese company with over 40 years of experience. It is one of the biggest in the area and is looking for a **Project Manager** to join the team. If you are passionate about setting ambitious goals and love to push yourself to produce your best work, this job is for you.

Responsibilities (what you will do):

- Developing project scopes and objectives, involving all relevant stakeholders and ensuring technical feasibility;
- Define project extent and objectives;
- Predict resources needed to reach objectives and manage resources effectively and efficiently;
- Prepare a budget based on the range of work;
- Track project costs to meet the budget;
- Manage project risks and issues when necessary;
- Measure project performance to identify areas for improvement.

Qualifications:

- Bachelor's or Master's Degree in Economics or Management or a similar field;
- Fluent in Portuguese and English;
- Strong communications skills;
- Ability to solve problems under pressure;
- Ability to handle multiple tasks and set priorities;
- Advanced use of Microsoft Excel.

✚ Nice to have:

- Analytical mind with strong attention to detail;
- Previous working background in the field;
- Second language: Spanish or French.

🏆 Salary and benefits:

- Starting annual salary: 35-40k €;
- Health Insurance for the whole family;
- Flexible working environment;
- Extra days off;
- Yearly performance-based bonus;
- Free lunch at the office: every Tuesday and Thursday;
- Discounts in services: gym, culture, restaurants...;
- Career development and training designed specifically for you.



Interview Transcript →

Interviewer: Hello Louis. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm.

Interviewer: Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?

Candidate: I am happy about working at company X as I can see myself enjoying doing this kind of work. I am also super enthusiastic about salary and benefits this job offers. I know the lifestyle that comes with the job and the flexible schedule is a huge plus for me. The opportunity and ability for work from home as well as the opportunities for bonuses, perks... are things I extremely appreciate in this job.



Questions →

(Diferente para cada cenário, neste caso, seria o cenário em que o candidato é do gênero masculino e expressa motivação intrínseca média e motivação extrínseca elevada).

On a scale of 1 (Inadequate) to 100 (Quite Suited), to what extent do you consider this suitable for the position?*

1 - Inadequate, 100 - Quite Suited



How likely would you consider selecting this candidate, based on their interview?*

very unlikely unlikely neutral likely very likely



Next →

To what extent do you consider this candidate to reveal expressions of Intrinsic Motivation?*

The candidate expressed interest in the job finding it an interesting challenge/ showing satisfaction when successfully accomplishing difficult tasks/ finding the work enjoyable. On a scale of 1 to 5, where one represents a low level of expression and five a high level of expression?

1 2 3 4 5
 (1 - "not at all" to 5 - "to a large extent")

Next →

To what extent do you consider this candidate to reveal expressions of Extrinsic Motivation?*

The candidate expressed interest in the job because of the income it provides/ it allows him/her to earn money/ it will help him/her achieve other objectives in life. On a scale of 1 to 5, where one represents a low level of expression and five a high level of expression?

1 2 3 4 5
 (1 - "not at all" to 5 - "to a large extent")

Submit

Thanks for contributing

Thank you very much for your participation, which makes this investigation possible. We would be very grateful if you could share this questionnaire with other HR professionals, which will be very important for the success of this research.

Anexo 2 – Diferentes cenários das “transcrições das entrevistas”

1. Women (Average Intrinsic/Average Extrinsic)

Interviewer: Hello Mary. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

Interviewer: Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?

Candidate: I am happy about working at Company X as I can see myself enjoying doing this kind of work. I am also happy about the benefits this job offers.

2. Men (AI/AE)

Interviewer: Hello Louis. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

Interviewer: Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?

Candidate: I am happy about working at company X as I can see myself enjoying doing this kind of work. I am also happy about the benefits this job offers.

3. Undefined (AI/AE)

Interviewer: Hello. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

Interviewer: Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?

Candidate: I am happy about working at company X as I can see myself enjoying doing this kind of work. I am also happy about the benefits this job offers.

4. Women (AI/HE)

Interviewer: Hello Mary. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

***Interviewer:* Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?**

***Candidate:* I am happy about working at company X as I can see myself enjoying doing this kind of work. I am also super enthusiastic about salary and benefits this job offers. I know the lifestyle that comes with the job and the flexible schedule is a huge plus for me. The opportunity and ability for work from home as well as the opportunities for bonuses, perks... are things I extremely appreciate in this job.**

5. Men (AI/HE)

Interviewer: Hello Louis. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

***Interviewer:* Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?**

***Candidate:* I am happy about working at company X as I can see myself enjoying doing this kind of work. I am also super enthusiastic about salary and benefits this job offers. I know the lifestyle that comes with the job and the flexible schedule is a huge plus for me. The opportunity and ability for work from home as well as the opportunities for bonuses, perks... are things I extremely appreciate in this job.**

6. Undefined (AI/HE)

Interviewer: Hello. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

***Interviewer:* Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?**

***Candidate:* I am happy about working at company X as I can see myself enjoying doing this kind of work. I am also super enthusiastic about salary and benefits this job offers. I know the lifestyle that comes with the job and the flexible schedule is a huge plus for me. The opportunity and ability for work from home as well as the opportunities for bonuses, perks... are things I extremely appreciate in this job.**

7. Women (HI/AE)

Interviewer: Hello Mary. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

***Interviewer:* Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?**

***Candidate:* I am enthusiastic about this job because I know I will enjoy it, finding it fun and rewarding by itself and satisfying my curiosity and interest. It is exactly the kind of job that would be genuinely motivating for me, as I simply enjoy both aspects of budgeting and pricing as well as aspects of coordination with other key members in the firm. I see growth and learning opportunities here. I am also happy about the benefits this job offers.**

8. Men (HI/AE)

Interviewer: Hello Louis. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

***Interviewer:* Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?**

***Candidate:* I am enthusiastic about this job because I know I will enjoy it, finding it fun and rewarding by itself and satisfying my curiosity and interest. It is exactly the kind of job that would be genuinely motivating for me, as I simply enjoy both aspects of budgeting and pricing as well as aspects of coordination with other key members in the firm. I see growth and learning opportunities here. I am also happy about the benefits this job offers.**

9. Undefined (HI/AE)

Interviewer: Hello. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

***Interviewer:* Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?**

***Candidate:* I am enthusiastic about this job because I know I will enjoy it, finding it fun and rewarding by itself and satisfying my curiosity and interest. It is exactly the kind of job that would be genuinely motivating for me, as I simply enjoy both aspects of budgeting and pricing as well as aspects of coordination with other key members**

in the firm. I see growth and learning opportunities here. I am also happy about the benefits this job offers.

10. Women (HI/HE)

Interviewer: Hello Mary. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

***Interviewer:* Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?**

***Candidate:* I am enthusiastic about this job because I know I will enjoy it, finding it fun and rewarding by itself and satisfying my curiosity and interest. It is exactly the kind of job that would be genuinely motivating for me, as I simply enjoy both aspects of budgeting and pricing as well as aspects of coordination with other key members in the firm. I see growth and learning opportunities here. I am also super enthusiastic about salary and benefits this job offers. I know the lifestyle that comes with the job and the flexible schedule is a huge plus for me. The opportunity and ability for work from home as well as the opportunities for bonuses, perks... are things I extremely appreciate in this job.**

11. Men (HI/HE)

Interviewer: Hello Louis. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

Interviewer: Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?

Candidate: I am enthusiastic about this job because I know I will enjoy it, finding it fun and rewarding by itself and satisfying my curiosity and interest. It is exactly the kind of job that would be genuinely motivating for me, as I simply enjoy both aspects of budgeting and pricing as well as aspects of coordination with other key members in the firm. I see growth and learning opportunities here. I am also super enthusiastic about salary and benefits this job offers. I know the lifestyle that comes with the job and the flexible schedule is a huge plus for me. The opportunity and ability for work from home as well as the opportunities for bonuses, perks... are things I extremely appreciate in this job.

12. Undefined (HI/HE)

Interviewer: Hello. Nice to meet you again. I'm pleased you've come so far in our recruitment process. We have been very impressed with your performance up to now.

Candidate: Thank you so much for the opportunity.

Interviewer: What I would like to ask you now is to tell me about one of your strengths, and one area where you feel you need more development.

Candidate: I am a very hard worker, always aiming for the best result and trying to accomplish my goals. Maybe one area of development would be to acquire more hands-on experience with the technical language used in this firm. (Common to every interview).

(...)

Interviewer: Can you tell me how motivated are you to work for Company X and about what we offer to employees?

Candidate: I am enthusiastic about this job because I know I will enjoy it, finding it fun and rewarding by itself and satisfying my curiosity and interest. It is exactly the kind of job that would be genuinely motivating for me, as I simply enjoy both aspects of budgeting and pricing as well as aspects of coordination with other key members in the firm. I see growth and learning opportunities here. I am also super enthusiastic about salary and benefits this job offers. I know the lifestyle that comes with the job and the flexible schedule is a huge plus for me. The opportunity and ability for work from home as well as the opportunities for bonuses, perks... are things I extremely appreciate in this job.

FACULDADE DE ECONOMIA

