



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Unconscious Bias no Processo de Recrutamento e Seleção: O Impacto da Responsabilização na Mitigação dos Affinity Bias.

Elisa Raquel Lourenço e Faro

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Unconscious Bias no Processo de Recrutamento e Seleção: O Impacto da Responsabilização na Mitigação dos Affinity Bias.

Elisa Raquel Lourenço e Faro

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

*Para os meus pais.*



## AGRADECIMENTOS

Não podia começar esta dissertação sem expressar um obrigado gigante a todos os que fizeram parte desta jornada.

Um especial agradecimento aos meus pais, Luísa e Henrique, que ao longo destes 23 anos sempre me ajudaram a alcançar os meus objetivos. Obrigada pela compreensão, pelo carinho, pelas palavras de força constantes e por acreditarem sempre mais em mim do que eu própria.

Ao meu irmão que sempre soube as palavras certas para me acalmar em momentos de stress, que me deu os melhores conselhos ao longo dos últimos anos. Obrigada por acreditares e fazeres-me acreditar que posso ser sempre melhor.

Não posso deixar de agradecer ao Professor Vítor Hugo Silva, por ter aceitado orientar-me ao longo do último ano. Por todos os conselhos, pelo tempo e pela disponibilidade que sempre demonstrou, pela paciência e motivação e pelas palavras de sabedoria em momentos mais desafiantes.

Às minhas amigas. À Catarina, que já me acompanha há muito, obrigada por todos os conselhos, por todas as conversas e pela contagem decrescente dos últimos dias. Às amigas que trouxe da licenciatura para a vida, em especial à Marta, à Rafaela e à Sara que longe ou perto sempre estiveram presentes, obrigada pelos momentos de descontração e pelo apoio constante. Por fim, à Vanessa, à Rita e à Sofia que me acompanharam neste mestrado e nesta aventura da dissertação, obrigada por tornarem tudo mais fácil.

Um obrigado também às meninas do 1ºD, pelas horas intermináveis de conversa, por ouvirem constantemente os meus devaneios sem reclamarem e por estarem sempre lá para um momento de descontração.

Por último, uma palavra às minhas colegas da BI4ALL, que sem saberem ajudaram-me bastante na realização desta dissertação. Quer pelos momentos de descontração e risadas que proporcionaram, quer pelas constantes palavras de conforto e força.



## RESUMO

No decorrer de um Processo de Recrutamento e Seleção existem inúmeras situações em que é necessário tomar uma decisão. Estas decisões são muitas vezes baseadas em fatores subjetivos, como a afinidade. Ao longo dos anos foi-se tornando evidente que os enviesamentos inconscientes têm impacto nas decisões tomadas numa organização, particularmente os *Affinity Bias*. Assim, o objetivo do presente estudo é perceber em que medida a afinidade provocada pela Instituição de Ensino Superior, promove uma tomada de decisão enviesada. Por outro lado, pretende-se entender em que medida a responsabilização tem um papel moderador na relação entre a afinidade e os enviesamentos inconscientes que ocorrem durante a tomada de decisão. Neste sentido foram realizados dois estudos com condições experimentais diferentes em que foram analisadas a tomada de decisão dos participantes tendo em conta a responsabilização e a Instituição de Ensino Superior. Os resultados obtidos não corroboram as hipóteses testadas, revelam que a responsabilização não é um fator moderador entre a afinidade pela Instituição de Ensino Superior e a tomada de decisão enviesada. Considerando a Escala de Afinidade, pode verificar-se que os indivíduos têm uma elevada afinidade pela Instituição de Ensino Superior que frequentam. Por fim, os resultados são discutidos considerando o cenário real de um Processo de Recrutamento e Seleção, realiza-se também uma reflexão sobre as possíveis causas que levaram a resultados tão díspares do esperado e do que foi demonstrado em estudos passados.

**Palavras-chave:** Processo de Recrutamento e Seleção, Enviesamento Inconsciente, Afinidade, Responsabilização.

### **JEL Classification System**

J24 Human Capital

M12 Personnel Management



## **ABSTRACT**

Throughout a Recruitment and Selection Process there are numerous situations where a decision needs to be made. These decisions are often based on subjective factors, such as affinity. Over the years it has become evident that unconscious bias have an impact on decisions made in an organization, particularly Affinity Bias. Thus, the aim of this study is to understand to what extent the affinity for the Higher Education Institution promotes biased decision making. On the other hand, it is intended to understand to what extent accountability plays a moderating role in the relationship between affinity and unconscious biases that occur during decision-making. In this sense, two studies were conducted with different experimental conditions in which participants' decision-making was analyzed taking into account accountability and the Higher Education Institution. The results obtained do not corroborate the hypotheses tested, revealing that accountability is not a moderating factor between affinity for the Higher Education Institution and biased decision making. Considering the Affinity Scale, it can be seen that individuals have a high affinity for the Higher Education Institution they attend. Finally, the results are discussed considering the real scenario of a Recruitment and Selection Process, it is also performed a reflection on the possible causes that led to results so different from the expected, that was demonstrated in past studies.

**Key words:** Recruitment and Selection Process, Unconscious Bias, Affinity Bias, Accountability.

### **JEL Classification System**

J24 Human Capital

M12 Personnel Management



## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO.....	iii
ABSTRACT .....	v
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 1 - Enquadramento Teórico .....	5
1. Importância do Processo de Recrutamento e Seleção numa Organização .....	5
1.1. Definição de Recrutamento e Seleção .....	5
1.2. Quais os Problemas que Surgem num Processo de Recrutamento e Seleção ..	6
1.3. Erros de Julgamento que Surgem na Tomada de Decisão.....	7
1.3.1. Enviesamentos Inconscientes.....	8
1.3.2. Affinity Bias.....	9
2. Sistema Dual de Processamento de Informação .....	11
3. O Impacto dos Affinity Bias no Processo de Recrutamento e Seleção .....	12
4. Mecanismos para Mitigar os Enviesamentos Inconscientes .....	15
4.1. Responsabilização .....	16
CAPÍTULO 2 – Metodologia .....	19
1. Objetivo do Estudo .....	19
1.1. Hipóteses .....	21
1.2. Variável Dependente .....	21
1.3. Variáveis Independentes.....	21
2. Estudo 1 .....	22
2.1. Procedimento .....	22
2.2. Instrumentos .....	24
2.3. Participantes.....	26
2.4. Resultados.....	26
3. Estudo 2 .....	29

3.1. Procedimento .....	29
3.2. Instrumentos .....	30
3.3. Participantes.....	30
3.4. Resultados.....	31
CAPÍTULO 3 - Discussão De Resultados.....	35
LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....	41
CONCLUSÃO .....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45
ANEXOS .....	55
A. Modelo do Questionário na Recolha de Dados.....	55
a. Estudo 1 - Participantes Não Responsabilizados .....	55
b. Estudo 2 – Participantes Não Responsabilizados.....	69
c. Estudo 2 – Participantes Responsabilizados .....	77
B. Caracterização Sociodemográfica.....	87
a. Estudo 1.....	87
b. Estudo 2.....	88
C. Média Marginal Estimada da Variável Dependente – Estudo 1 .....	88
D. Resultados Modelo 2-Way ANOVA (variável dependente: decisão de contratação) – Estudo 1.....	89
E. Resultados Modelo 2-Way ANOVA (variável dependente: decisão de contratação) – Estudo 2.....	89

## INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos tem um papel essencial dentro de uma organização, sendo que é o departamento responsável, entre outras coisas, pela atração e retenção de talento. Uma vez que, o maior ativo de uma empresa são as pessoas, a responsabilidade de atrair, contratar e reter as pessoas certas na organização é crucial para atingir e manter uma vantagem competitiva.

A área dentro dos Recursos Humanos responsável por encontrar e contratar os colaboradores necessários para a organização é a área de Recrutamento e Seleção. Esta área define-se por ter um processo dinâmico e complexo (Rozario et al., 2019). Processo este que se divide em duas partes diferentes, mas complementares, o Recrutamento e a Seleção.

O Recrutamento é a primeira etapa do processo, caracteriza-se pela identificação dos potenciais candidatos que se encontram aptos para desempenhar determinada função na organização. Após o Recrutamento decorre a Seleção, etapa que se define pela escolha da pessoa mais apta para desempenhar as funções em causa (Anosh & Hamad, 2014). Esta pessoa é identificada através de vários processos, por exemplo, análise curricular, dinâmicas de grupo, entrevistas ou testes técnicos.

Embora o objetivo seja selecionar objetivamente o indivíduo mais competente para a função, existem vários problemas que ocorrem ao longo do processo que podem impedir que a seleção seja feita de forma objetiva e clara. Deve-se ter em consideração que o Processo de Recrutamento e Seleção é um processo realizado por pessoas e assenta em várias escolhas feitas com base nas percepções imediatas que os recrutadores têm dos candidatos.

Estas decisões são condicionadas muitas vezes por decorrerem num breve espaço de tempo e pela escassez de informação que os recrutadores têm sobre os candidatos. Em consequência, muitas destas decisões resultam em julgamentos enviesados devido à utilização de mecanismos de processamento da informação intuitivos, automáticos e com base em heurísticas. Esta linha de pensamento é definida como um processo rápido, automático e assente em conhecimento e experiências anteriores. Opondo-se a um modo mais deliberado, consciente, lógico e racional de processamento da informação denominado por processamento sistemático da informação (Chaiken, 1980).

Assim, os enviesamentos inconscientes resultam de um conjunto de regras de decisão e conceitos pré-determinados adquiridos ao longo da vida, que afetam a tomada de decisão de forma automática e inconsciente (Nosek et al., 2005). Embora sejam um mecanismo que conduz geralmente a decisões erradas, é também um mecanismo de adaptação que permite às pessoas lidar com a pressão de tempo e/ou o custo cognitivo que caracteriza os processos de formação

de julgamentos e de tomada de decisão. Ao ser utilizado conhecimento previamente adquirido é possível tomar decisões mais rápidas, o que na maioria das vezes é benéfico.

Um dos enviesamentos inconscientes que mais influência tem no Processo de Recrutamento e Seleção são os *Affinity Bias* (Turnbull, 2015). Enviesamento este que se caracteriza pela preferência de alguém com quem exista algum tipo de semelhança a outro que não se consegue identificar à primeira vista semelhanças quer ao nível físico, comportamental ou social (Kagetsu & Gunderman, 2017).

Contudo, existem também mecanismos que ajudam a mitigar o impacto deste tipo de enviesamento durante a tomada de decisão. Um dos mecanismos que mais autores consideram surtir efeito na mitigação dos enviesamentos inconscientes é a responsabilização. Se um indivíduo que tem de tomar uma decisão tiver conhecimento que no fim do processo terá de prestar contas a terceiros para justificar a forma como tomou determinada decisão, parece estar mais propenso a tomar decisões através do Processamento Sistemático da informação, o que permite diminuir os erros de julgamento (Tetlock & Lerner, 1999).

Torna-se assim, cada vez mais importante que os indivíduos reconheçam a existência e o impacto que os enviesamentos inconscientes têm no seu dia a dia. É também essencial que as organizações estejam cientes que este fenómeno acontece a todo o instante e que pode trazer graves consequências para a organização.

De forma a diminuir o impacto dos enviesamentos, as organizações devem promover a consciencialização do tema (Nalty, 2016), e munir os seus colaboradores, principalmente os responsáveis pelo Processo de Recrutamento e Seleção, com estratégias conhecidas por mitigar a existência de erros de julgamento que levam a injustiças.

Ao longo deste estudo será abordado o impacto que os enviesamentos inconscientes, em específico, que os *Affinity Bias* têm durante o Processo de Recrutamento e Seleção. Será também abordado, a condição intrínseca ao pensamento humano conhecida por promover os enviesamentos inconscientes quando é necessário tomar uma decisão. Além disto, serão analisados os vários mecanismos que ao longo do tempo foram identificados como úteis para mitigar este género de enviesamento.

O objetivo central do estudo prende-se com perceber em que medida a responsabilização antes da tomada de decisão reduz a probabilidade de ocorrência de erros de julgamento provenientes da afinidade. Por outro lado, é também objetivo do presente estudo entender se características em comum, como a Instituição de Ensino Superior (IES) que as pessoas frequentam, é o suficiente para promover a tomada de decisão enviesada pela afinidade.

Esta dissertação está organizada em três capítulos principais. O primeiro capítulo faz um enquadramento inicial sobre o tema, aborda o que a comunidade científica já descobriu sobre o assunto. Ao longo deste capítulo caracteriza-se o Processo de Recrutamento e Seleção e é demonstrada a importância que esta área tem dentro de qualquer organização. De seguida são abordados os vários problemas que ocorrem durante o Processo de Recrutamento e Seleção, sendo destacado os enviesamentos inconscientes, em particular os *Affinity Bias*. Posteriormente é apresentada uma justificação cognitiva para a existência dos enviesamentos inconscientes durante a tomada de decisão. É discutido o impacto dos *Affinity Bias* em concreto no Processo de Recrutamento e apresentados alguns mecanismos que ajudam a diminuir a ocorrência deste tipo de erros durante a tomada de decisão, em particular é analisada a responsabilização como fator mitigador dos enviesamentos inconscientes.

No segundo capítulo são apresentados e analisados dois estudos experimentais diferentes, que tem como objetivo avaliar de que forma a responsabilização produz um efeito mitigador nos *Affinity Bias* provocados pela IES, durante a análise curricular. Para cada estudo são apresentados os procedimentos, os instrumentos, os participantes e os resultados obtidos.

Por fim, no terceiro capítulo são analisados os resultados obtidos em cada estudo, é feita uma comparação entre os mesmos e retiradas conclusões. Ainda durante este capítulo são discutidas possíveis justificações, com base na literatura existente, para os resultados obtidos.

Após o terceiro capítulo são ainda apresentadas as limitações dos estudos realizados e sugere-se outras formas de abordar este tema em estudos futuros.



## CAPÍTULO 1 - Enquadramento Teórico

### 1. Importância do Processo de Recrutamento e Seleção numa Organização

Uma organização é feita de pessoas e, por isso, a Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel imprescindível na organização, ajudando a mesma a alcançar os seus objetivos (Anosh & Hamad, 2014). A Gestão de Recursos Humanos é responsável pelo Processo de Recrutamento e Seleção, pela Formação e por assegurar o bem-estar geral dos colaboradores, entre outras responsabilidades. Considerando que grande parte dos desafios de uma organização estão relacionados com as pessoas (Anosh & Hamad, 2014), a forma como os candidatos são ou não selecionados para uma empresa é o primeiro passo para uma história de sucesso.

Ao longo dos últimos anos, tem-se vindo a dar mais importância do papel dos Recursos Humanos nas organizações, verificou-se uma tendência crescente da importância que este departamento tem na gestão das empresas. As pessoas são o principal ativo de uma empresa e por isso quando geridos de forma eficiente contribuem para o alcance de uma vantagem competitiva, e conseqüentemente para o sucesso da organização (Rozario et al., 2019).

Neste contexto, surgem questões de diversidade e inclusão, que se tem vindo a tornar mais importantes numa época em que as organizações pretendem ser reconhecidas por um ambiente diversificado e inclusivo. Tendo consciência que para atingir o sucesso existe uma panóplia de fatores decisivos, dos quais se destaca a diversidade dos colaboradores, que ao ser gerida cautelosamente pode estimular o sucesso da organização (Diehl et al., 2020; Richard & Johnson, 2001).

O Recrutamento e Seleção é parte ativa na Gestão de Recursos Humanos e caracteriza-se por um processo dinâmico e complexo (Rozario et al., 2019). Este processo divide-se em duas vertentes distintas, mas que se complementam, nomeadamente o Recrutamento e a Seleção.

#### 1.1. Definição de Recrutamento e Seleção

O Recrutamento é o processo anterior à Seleção, caracteriza-se pela definição de um grupo de candidatos que se encontram disponíveis e aptos para desempenhar uma determinada função na empresa. Estes indivíduos devem ter um conjunto de características em comum (formação académica, experiência profissional, perfil comportamental) que estabelecem o perfil pretendido para a função em questão.

Após ser construída uma *shortlist* de candidatos, termina o Recrutamento e inicia-se o processo de Seleção. A Seleção é o ato de selecionar a pessoa mais competente e indicada para determinada função (Anosh & Hamad, 2014).

Um processo de Recrutamento e Seleção eficiente define-se por encontrar as pessoas certas para a função certa em tempo útil. Por ser um processo complexo existem vários erros que podem ser cometidos durante a escolha da pessoa ideal (Biles & Holmberg, 1980; Djabatey, 2012).

Dada a importância e o impacto que o Processo de Recrutamento e Seleção tem numa organização, os recrutadores tem uma responsabilidade acrescida quando tomam decisões nas várias fases do processo. Num ambiente empresarial competitivo como o que se têm vindo a observar nos últimos anos, as organizações sentem a necessidade de prestar atenção à forma como o Processo de Recrutamento e Seleção decorre e perceber quais os fatores essenciais para um recrutamento de sucesso.

Contudo, ainda não existe muita literatura acerca dos pontos críticos do processo e como se pode contornar os problemas de forma a ter um processo o mais eficaz e eficiente possível. A literatura disponível afirma que o sucesso de uma organização está interligado com a eficiência do Processo de Recrutamento e Seleção. Ainda que, existam vários fatores que podem comprometer este sucesso, entre eles, a existência de falhas durante a escolha do candidato certo para cada função. Este género de erros, que ocorrem durante o Processo de Recrutamento e Seleção trazem um custo elevado para a organização (Ekwoaba et al., 2015).

Djabatey (2012) conclui que para construir e manter uma vantagem competitiva as organizações precisam de ter as pessoas certas. Logo o Processo de Recrutamento e Seleção é fulcral no sucesso da empresa pois os futuros colaboradores têm de ser contratados a tempo, em número suficiente e com o conhecimento necessário para fazer face às necessidades da empresa.

Contudo, a maioria das decisões tomadas pelos recrutadores durante o Processo de Recrutamento e Seleção são influenciadas por fatores subjetivos que podem desencadear julgamentos errados por parte dos recrutadores.

## **1.2. Quais os Problemas que Surgem num Processo de Recrutamento e Seleção**

Uma vez que o Processo de Recrutamento e Seleção é subjetivo e encontra-se em grande parte dependente do fator humano, é impossível garantir que ao longo das várias fases do processo não sejam cometidos erros durante a tomada de decisão.

De entre os vários problemas que podem surgir durante o Processo de Recrutamento e Seleção destacam-se os enviesamentos inconscientes. Estes enviesamentos conduzem a um julgamento errado dos candidatos, julgamento este baseado em fatores externos ao processo.

Ao saberem da existência dos enviesamentos inconscientes, como podem os recrutadores assegurar que num Processo de Recrutamento e Seleção os candidatos que são selecionados, são os que fazem efetivamente melhor *fit* com a oportunidade em aberto?

A presença de enviesamentos inconscientes durante o Processo de Recrutamento e Seleção traz consequências negativas para as empresas. Torna-se, por isso, importante conhecer os tipos de enviesamentos que podem ocorrer e encontrar mecanismos para os reduzir.

A diversidade que advém de um Processo de Recrutamento e Seleção livre de enviesamentos promove uma vantagem ao nível da atração e retenção de talento, da redução do turnover e dos processos legais, do conhecimento abrangente do mercado e os seus requisitos. A diversidade também aumenta a originalidade, a inovação, a capacidade de resolver problemas e a flexibilidade da empresa, bem como aumenta a performance (Farmanesh et al., 2020; Robinson & Dechant, 1997).

Sendo que, os aspetos acima mencionados são os principais objetivos de uma empresa, conclui-se que um Processo de Recrutamento e Seleção eficiente é um fator decisivo para o sucesso de uma organização. Contudo, este não é um objetivo fácil de atingir e as consequências são significativamente negativas caso não sejam tomadas as devidas medidas para combater os enviesamentos inconscientes. Contudo, antes de encontrar medidas para reduzir este tipo de erros que surgem ao longo do processo é essencial saber identificá-los.

### **1.3. Erros de Julgamento que Surgem na Tomada de Decisão**

O Processo de Recrutamento e Seleção contém múltiplas etapas em que são tomadas decisões. Logo, existem várias etapas em que podem ser cometidos erros de julgamento que prejudicam a justiça do processo e, conseqüentemente a diversidade da organização.

De entre os vários erros que podem surgir ao longo do Processo de Recrutamento e Seleção, são destacados enviesamentos inconscientes, também conhecidos como *Bias*. A palavra *Bias* advém do grego, e significa inclinado/enviesado e define-se, no caso dos Processos de Recrutamento e Seleção, pela preferência, com base em critérios subjetivos, por indivíduos do grupo X a indivíduos do grupo Y, ainda que tenham competências iguais. Por vezes o preconceito advém da reduzida capacidade que os indivíduos têm para ver determinada situação de um ponto de vista diferente. Este género de enviesamentos torna-se perigoso principalmente porque acontece sem os indivíduos se aperceberem disso (Kagetsu & Gunderman, 2017).

Um princípio básico da psicologia social é a percepção que cada indivíduo tem em relação a si próprio, às outras pessoas e às situações. Esta relação é transformada e construída tendo em conta o conhecimento que os indivíduos trazem de situações passadas que conjugam com a

informação que estão a receber naquele momento. Segundo Chaiken e Trope (1999) “as pessoas são enviesadas pelo seu próprio ponto de vista, eles veem o que querem ver, aquilo que já acreditam ser verdade” (p. 12).

A comunidade científica defende que os indivíduos tendem a favorecer inconscientemente pessoas que fazem parte do seu grupo. Ou seja, pessoas com as quais encontram semelhanças, quer a nível físico (género, raça, idade, peso, etc.), quer a nível social (etnia, orientação sexual, classe social, contexto). Quando a escolha passa a ser entre grupos diferentes, os indivíduos tendem a favorecer o grupo socialmente valorizado e aceite. Tal intensifica-se quando abordamos grupos estereotipados. Como referido por Fiarman (2016), entre um terço a metade das pessoas que fazem parte de um desses grupos acabam por favorecer o grupo socialmente valorizado em vez do próprio grupo.

Fiske e Neuberg (1990) afirmam que estes estereótipos estão estruturados de tal forma que o sentimento associado a cada grupo deriva diretamente do rótulo que associamos a cada grupo e das informações que vamos recolhendo ao longo da interação. Ou seja, a partir do momento que o estereótipo é desencadeado, o sentimento por nós associado a esse estereótipo permanece associado à pessoa mesmo quando esta apresenta informação contraditória ao grupo em que inconscientemente a incluímos (Fiske, 1982). Pesquisas sobre a formação de impressões mostram que os estereótipos têm uma grande influência nos julgamentos que fazemos sobre outras pessoas (Fiske et al., 1991).

Ainda assim, após os estudos que foram realizados ao longo das últimas décadas sobre os enviesamentos inconscientes que revelam o impacto que os mesmos tem na tomada de decisão, este tema continua a ser apenas do conhecimento de um nicho de pessoas.

Ainda que, estes enviesamentos por norma não sejam prejudiciais e tendam até a ser benéficos em várias situações, é essencial que os indivíduos estejam cientes que os enviesamentos inconscientes existem e que por vezes resultam em decisões opostas às nossas próprias convicções.

### **1.3.1. Enviesamentos Inconscientes**

Os enviesamentos inconscientes são associações automáticas de características físicas ou sociais a elementos de um grupo social (Greenwald et al., 1998; Nosek et al., 2005). Sendo que estes tipos de associações estão diretamente relacionados com decisões enviesadas (Dovidio et al., 2002). É importante realçar que quando estas associações inconscientes surgem podem ter consequências negativas, principalmente, para elementos dos grupos socialmente estigmatizados (Bendick & Nunes, 2012). Os enviesamentos são criados de forma inconsciente

e involuntária, tal e qual como respiramos, ou seja, os indivíduos não têm controlo sobre a forma como estes surgem e menos controlo têm na forma como são despoletados.

Staats (2015) definiu os enviesamentos inconscientes num estudo sobre a Raça e Etnia no Instituto de Kirwan na Universidade Estatal de Ohio como “as atitudes ou estereótipos que afetam a nossa compreensão, ações e decisões de forma inconsciente” (p. 29). Tal como referido anteriormente, este tipo de preconceito pode ter consequências tanto benéficas como nocivas, uma vez que, os enviesamentos inconscientes estão localizados no subconsciente e não são, por isso, fáceis de detetar.

Para melhor entender os enviesamentos inconscientes é relevante saber que alguns são entendidos pela comunidade científica como intrínsecos à Natureza Humana, por exemplos o facto dos bebés que tendem a preferir ouvir o som de vozes femininas em vez de masculinas, associando esse som à voz da mãe (Kagetsu & Gunderman, 2017). Outros são entendidos como adquiridos ao longo da nossa vida (Kagetsu & Gunderman, 2017) e são estes que geram preocupação.

Estes enviesamentos residem na parte inconsciente do cérebro, que ao longo dos anos vai evoluindo de forma a tornar-se o mais eficiente possível. Contudo, esta evolução prejudica a eficácia em nome da eficiência. Os enviesamentos inconscientes são tão poderosos que em algumas situações levam os indivíduos na direção oposta às suas próprias crenças.

Em suma, enviesamento inconsciente ou implícito são estereótipos anteriormente adquiridos e que se desencadeiam automaticamente, de forma não intencional. Estes mecanismos estão profundamente enraizados no pensamento e são por isso capazes de influenciar o comportamento dos indivíduos, na maioria das vezes inconscientemente, sendo reforçados constantemente pelas experiências passadas.

### **1.3.2. Affinity Bias**

Segundo Kagetsu e Gunderman (2017) os enviesamentos inconscientes podem ser divididos em inúmeros tipos, cada um com características distintas. No fim, todos eles se caracterizam pela valorização de uma pessoa em detrimento de outra, por um motivo irracional, sendo essa escolha realizada inconscientemente.

De entre os vários tipos de enviesamentos inconscientes que de uma forma ou de outra levam a que os indivíduos prefiram uma pessoa sem uma justificação racional destacam-se o *Efeito de Halo*, um indivíduo gostar de uma pessoa pode conduzir a avaliações superiores sobre características que não foram avaliadas. Os *Enviesamento de Confirmação*, que se evidenciam quando um indivíduo avalia outro e tende a observar e registar apenas o que é socialmente

esperado daquela pessoa. Os *Enviesamentos de Nome*, referem-se à escolha de uma pessoa tendo em conta o nome em si e à proveniência desse nome estar associado a estereótipos. Os *Enviesamentos de Género*, definem-se por a tendência a atribuir mais valor a indivíduos de um determinado sexo em detrimento de outro. Os *Enviesamento de Beleza*, são a tomada de decisão com base em enviesamentos provocados pela beleza dos indivíduos, existe a tendência a dar mais valor a pessoa “mais bonitas”. E, por fim, mas não menos importante os *Enviesamento de Afinidade*, que se caracterizam pelos indivíduos tenderem a preferir as pessoas com os quais tem algo em comum e por isso sentem afinidade.

Os *Affinity Bias* surgem no Processo de Recrutamento e Seleção quando os recrutadores inconscientemente mostram uma preferência pelos candidatos que apresentam alguma semelhança a eles próprios. Vários autores demonstraram ao longo dos anos que o género, a raça, a idade, o nome e as semelhanças têm um impacto na avaliação de competências e enquadramento com determinado emprego (Biernat & Kobrynowicz, 1997; Dovidio et al., 2002; Foschi, 1996). Na mesma linha de pensamento também foi observado que grupos homogêneos, compostos por pessoas semelhantes entre si costumam escolher pessoas com características físicas ou comportamentais semelhantes às suas (Bilimoria & Buch, 2010; Konrad & Pfeffer, 1991), o que evidencia a presença de *Affinity Bias*.

Os preconceitos de afinidade ocorrem quando perfeitos estranhos têm valores e comportamentos similares e inconscientemente o cérebro faz uma associação, neste caso positiva com determinada pessoa (Tesser, 1993). Este comportamento de selecionar o candidato com quem o recrutador sente mais afinidade está relacionado com a perceção de confiança e atração que os recrutadores sentem por essa pessoa. O ser humano tem tendência a considerar mais atrativa e depositar mais confiança em pessoas com comportamentos, crenças, valores, atitudes e por vezes características físicas semelhantes às suas, ou seja, nas pessoas com as quais se identificam (Turban & Jones, 1988).

Tendo em conta, que tal como todos os enviesamentos inconscientes, os *Affinity Bias*, advém de uma limitação do processamento da informação durante o processo de tomada de decisão, podemos concluir que esta escolha não é feita através de um raciocínio lógico, mas sim de forma automática, obrigando o cérebro a recorrer a atalhos e a conhecimento previamente adquirido para chegar a uma conclusão mais rapidamente.

Embora, como referido anteriormente, os enviesamentos inconscientes possam ser intrínsecos ao ser humano e construídos por experiências passadas, são sempre formados na base do pensamento. É importante realçar que nem todas as decisões são influenciadas por estas limitações intrínsecas. Ainda assim, a grande maioria é, o que torna o estudo e o conhecimento

das várias formas que o cérebro recorre para processar informação, uma questão essencial quando os enviesamentos cognitivos são abordados. Uma abordagem possível às limitações cognitivas, sobre as condições que levam as pessoas a recorrer quer a mecanismos automáticos de processamento da informação, quer a mecanismos conscientes, deliberados e sistemáticos, pode assentar numa perspetiva dualística do pensamento humano.

## **2. Sistema Dual de Processamento de Informação**

A análise sobre a maneira como as pessoas tomam decisões constitui um tema de grande interesse para as ciências sociais, em particular na Psicologia. Uma perspetiva considerada consensual aborda o processo decisional como tendo uma natureza dual. Especificamente, conceptualiza o processo de análise da informação e formação de julgamento que antecede uma decisão como podendo ocorrer em duas vias distintas.

Chaiken (1980) sugere a existência de um Modelo Heurístico-Sistemático que perspetiva dois tipos de pensamento na tomada de decisão.

Por um lado, a linha de pensamento Heurístico caracteriza-se por um processo rápido, simples, intuitivo, automático e que não requer grande esforço mental (Chaiken, 1980). Este sistema apoia-se em conhecimento previamente processado e obtido pelo indivíduo sobre situações anteriores, que se transformam em estereótipos, expectativas, preconceitos e outras pistas heurísticas utilizadas para tomar decisões intuitivas (Johnson, 2005). Este sistema de processamento de informação é utilizado principalmente em situações em que o indivíduo precisa de tomar uma decisão num curto espaço de tempo ou em situações consideradas simples e que, por isso, não requerem grande deliberação.

Por outro lado, a linha de pensamento Sistemático define-se por um pensamento consciente, racional, lento e complexo, que exige um grande esforço mental por parte do indivíduo. Sendo que, inclui uma análise abstrata da situação e uma deliberação antes da tomada de decisão, em que são analisadas as informações e os detalhes da situação e interpretadas as várias perspetivas. O sistema Sistemático baseia-se num pensamento estruturado e de obtenção de conhecimento, ocorre principalmente quando o indivíduo se encontra perante assuntos importantes e em situações em que sabe que as decisões por ele tomadas terão consequências para ele e/ou para outros (Chaiken, 1980).

A existência dos dois sistemas de processamento de informação é facilmente justificada por Wilson (2002) ao afirmar que a todo o momento o cérebro recebe, em média, 11 milhões de bits de informação e apenas tem capacidade para processar cerca de 40 bits. Ou seja, para a restante informação o cérebro arranja atalhos com base no conhecimento que adquiriu no

passado para tomar decisões. Utilizando a terminologia sugerida por (Chaiken, 1980) é possível afirmar que os 40 bits processados seguem o pensamento Sistemático, enquanto o resto da informação é processada pelo pensamento Heurístico.

O sistema de pensamento Heurístico, em determinados momentos é benéfico, uma vez que instiga a criatividade, a estética, o humor, o julgamento, a intuição e a empatia (Norris & Epstein, 2011), emoções estas que são fundamentais nas interações sociais (Kahneman, 2011). Ainda que tenha muitas vantagens, o sistema de pensamento Heurístico também tem consequências negativas, podendo levar a enviesamentos na tomada de decisão, uma vez que, cerca de 80% a 90% do cérebro trabalha de forma inconsciente e autónoma (Bohnet, 2016). O mais grave é o facto de as pessoas não estarem conscientes que tal acontece ou não aceitarem que os enviesamentos são algo intrínseco ao processamento de informação (Pronin et al., 2004; Uhlmann & Cohen, 2007).

Abordando os enviesamentos inconscientes dentro do Modelo Heurístico-Sistemático, inicialmente suspeitou-se que o processamento Sistemático estivesse diretamente relacionado com o processo consciente e que o processamento Heurístico se relacionasse unicamente com o processo inconsciente (Krebs et al., 1989), sendo que se acreditava que os enviesamentos derivavam deste último.

Embora esta seja a relação mais fácil e instintiva de se fazer, Chaiken e Trope (1999) decidiram explorar aprofundadamente a dicotomia Consciente vs. Inconsciente dentro do Modelo Heurístico-Sistemático. Concluíram que nem sempre o sistema sistemático está relacionado com o processo consciente. Embora seja o que acontece na maioria das situações existem exceções.

Contudo é importante realçar que nenhum dos sistemas de pensamento garante uma resposta livre de enviesamentos, são apenas caminhos diferentes que o cérebro utiliza para processar diferentes tipos de informação (Chaiken & Trope, 1999).

### **3. O Impacto dos Affinity Bias no Processo de Recrutamento e Seleção**

Os *Affinity Bias* são um dos enviesamentos inconscientes mais comuns (Kagetsu & Gunderman, 2017), principalmente ao abordar o Processo de Recrutamento e Seleção (Turnbull, 2015). Caracterizam-se pelos julgamentos inconscientes que são feitos quando os indivíduos favorecem alguém que consideram semelhante a eles próprios e, conseqüentemente, prejudicam aqueles em quem não encontram semelhanças. Daniel Kahneman (2011) afirma que pelo simples facto de serem pessoas, os seres humanos estão propensos a ser enviesados, logo os recrutadores não são exceção.

Ao longo dos anos vários estudos foram realizados e confirmaram a existência de enviesamentos em diversos setores de atividade e em diversas partes do Processo de Recrutamento e Seleção. Alguns estudos revelaram que os recrutadores ao avaliarem membros de um determinado grupo prestam mais atenção a pequenos pormenores que são consistentes com o preconceito que já existe em relação a esse grupo (Koomen & Dijker, 1997).

O primeiro grande estudo que abordou este tema e comprovou a existência de enviesamentos inconscientes nos processos seletivos foi elaborado por Goldin e Rouse (2000). Neste estudo foi analisado o Processo de Recrutamento e Seleção para as orquestras. Foi elaborado um procedimento que diminuiu os enviesamentos inconscientes, que prejudicavam os candidatos do sexo feminino durante as audições para as orquestras. Até à data deste estudo apenas 5% dos músicos das orquestras eram do sexo feminino, depois de implementada esta condição, que consistia na realização de provas cegas durante as audições, esse valor aumentou para 25%.

Alguns anos depois, Bertrand e Mullainathan (2003) elaboraram um estudo experimental em que analisaram a percentagem de chamadas para entrevista que recebiam dois *Curriculum Vitae* (CV's) diferentes. A diferença entre os CV's era apenas o nome, um dos CV's pertencia a uma pessoa com um nome tradicionalmente associado à comunidade afro-americana e outro com um nome tradicionalmente associado a alguém caucasiano. Os resultados demonstraram que o CV que pertencia ao indivíduo caucasiano recebeu 50% mais chamadas para entrevista, concluindo que os enviesamentos inconscientes estão presentes no mercado de trabalho.

Outro exemplo destes enviesamentos no Processo de Recrutamento e Seleção, é ao analisar-se um CV existe uma tendência em avaliar alguns fatores de forma lenta e lógica, contudo a maioria dos fatores são avaliados rapidamente, muitas vezes de forma inconscientemente (Orem, 2018). Concluindo que mesmo que exista um esforço para analisar lentamente a informação disponibilizada, o cérebro consegue encontrar caminhos mais rápidos. O que promove uma análise da informação automática, que recorre ao conhecimento anteriormente adquirido o que resulta na utilização de uma linha de pensamento mais enviesada.

Ao longo de todo o Processo de Recrutamento e Seleção são várias as fases em que podem surgir enviesamentos inconscientes. Apenas o perfil tipo procurado para uma vaga pode desencadear vários géneros de enviesamentos. Dependendo da dinâmica que existe no departamento e na empresa, estes enviesamentos podem ter por base elementos organizacionais, como a cultura e o clima e outras características físicas ou sociais (Acker, 1990; Ladson-Billings & Tate, 1995; Sensoy & DiAngelo, 2017).

Alguns estudos abordam a forma como os anúncios de emprego são escritos tendem a influenciar o tipo de pessoas que se candidatam à posição e, conseqüentemente, a pessoa contratada. Por exemplo, anúncios de emprego que tenham as palavras “competitivo” e “dominante” recebem menos candidaturas de pessoas do sexo feminino (Gaucher et al., 2011). Ou seja, com base no sistema Heurístico de pensamento, os candidatos que respondem ao anúncio podem reagir instintivamente à forma como a posição é descrita insinuando que eles não se enquadram no perfil pretendido.

Durante a fase de análise curricular ocorrem regularmente enviesamentos na tomada de decisão. Os recrutadores ao analisarem um CV recebem informação sobre o passado profissional do candidato, sobre as suas conquistas e competências formando uma opinião sobre o quão adequado aquele candidato é considerando para vaga em aberto (Fine & Handelsman, 2012; University of Michigan, 2018).

Embora vários tipos de enviesamentos surjam durante a análise curricular, a grande maioria dos autores aborda os enviesamentos que são desencadeados pelo sexo, raça, etnia, orientação sexual e o físico (Bertrand & Mullainathan, 2003; Glick et al., 1988; Kang et al., 2016; Murphy et al., 2021; Pingitore et al., 1994; Smith et al., 2005; Tilcsik, 2011). E poucos são aqueles que se debruçam no impacto dos *Affinity Bias*, ainda que estes enviesamentos sejam, como referido acima, considerados um dos tipos de enviesamentos inconscientes que tem mais impacto no Processo de Recrutamento e Seleção.

Mas não é apenas na fase de análise curricular que surgem enviesamentos e erros de julgamento. Seguindo as fases normais de um Processo de Recrutamento e Seleção, chega-se à etapa das entrevistas. Durante esta fase torna-se inevitável os recrutadores fazerem julgamentos sobre as qualificações dos candidatos, sobre as competências, o potencial e o enquadramento dos mesmos para a oportunidade em causa. Alguns autores demonstraram que os estereótipos têm um grande impacto na perceção de compatibilidade entre o candidato e a função (Biernat & Kobrynowicz, 1997; Hall et al., 2015). Outros analisaram e confirmaram a existências de enviesamentos na avaliação de competências, na qualificação e no potencial de liderança dos candidatos (Biernat & Kobrynowicz, 1997; Eagly & Karau, 2002; Heilman et al., 2004; Inesi & Cable, 2015).

Ainda durante a fase de entrevista e quando surge um estereótipo, os comportamentos e atitudes dos candidatos que não correspondem a esse estereótipo são percecionados pelo recrutador como características pessoais negativas, mesmo que não o sejam (Siegfried & Pohlman, 1981). Assim é possível afirmar que na tomada de decisão durante o Processo de Recrutamento e Seleção os enviesamentos inconscientes têm uma grande influência.

Vários autores afirmam que os estereótipos podem influenciar as decisões dos indivíduos (Fiske et al., 1991; M. Heilman et al., 1988) isto torna-se bastante evidente quando características irrelevantes para a oportunidade em aberto são analisadas na tomada de decisão. O processamento da informação através do sistema Heurístico faz com que muitas decisões de contratação não sejam tomadas de forma racional. É demonstrado em vários estudos que os critérios de avaliação são diferentes consoante a pessoa que está a ser analisada, e tendem a ser mais rigoroso quando estamos perante candidatos do sexo feminino ou de um grupo social diferente do nosso (Biernat & Kobrynowicz, 1997; Uhlmann & Cohen, 2005).

Concluindo, a premissa mais importante e a conclusão que é retirada da maioria dos estudos sobre este tema é que todos os indivíduos estão sujeitos aos enviesamentos inconscientes e que estes, por vários motivos são impossíveis de extinguir. Contudo é unânime na comunidade científica que embora não seja possível extingui-los é possível mitigá-los.

#### **4. Mecanismos para Mitigar os Enviesamentos Inconscientes**

Ao longo dos anos, vários autores têm sugerido algumas formas para reduzir os enviesamentos inconscientes durante o Processo de Recrutamento e Seleção. Alguns afirmam que uma forma de reduzir este tipo de enviesamentos passa por as pessoas em posições de tomada de decisão estarem consciente da existência dos próprios enviesamentos. Este estado consciente é por si só considerado um mecanismo que promove a sobreposição do Processamento Sistemático ao Processamento Heurístico, o que se acredita ser a causa cognitiva deste problema.

Outros estudos afirmam que o primeiro passo para promover esta sobreposição é a construção de um grupo diversificado de recrutadores. Uma vez que, teriam diferentes entendimentos sobre os candidatos e apresentariam no seu conjunto opiniões não estereotipadas (Fine et al., 2014; Gasman et al., 2011; Sagaria, 2002; Smith et al., 2004).

Também existem estudos que mostram que grupos constituídos por indivíduos diversificados conseguem tomar decisões racionais, quebrando o ciclo do Sistema Heurístico. Por exemplo, tanto mulheres como homens tendem a agir de forma diferente quando se encontram num grupo com um número considerável de mulheres (Babcock et al., 2017; Cohen et al., 1998).

Outras formas de reduzir os enviesamentos inconscientes no Processo de Recrutamento e Seleção é analisar os CV sem ter acesso a características físicas ou sociais dos candidatos (Budden et al., 2008; Tomkins et al., 2017); Determinar os critérios de contratação antes de conhecer os candidatos ou de ter informação sobre características físicas e sociais dos mesmos, assim reduz-se o impacto dos estereótipos sociais na avaliação do candidato (Uhlmann &

Cohen, 2005); Utilizar ferramentas de suporte à decisão de forma a rever sistematicamente a candidatura de cada indivíduo, o que aumenta a justiça no processo de avaliação (Heilman & Martell, 1986; Isaac et al., 2009); Existem evidências de os enviesamentos serem minimizados quando as candidaturas são analisadas todas em simultâneo em vez de separadamente (Bohnet, 2016); Por fim, o facto de os recrutadores estarem cientes de que os enviesamentos inconscientes existem, reduz o impacto dos mesmo no Processo de Recrutamento e Seleção (Carnes et al., 2015; Devine et al., 2017; Valentine et al., 2014).

Contudo, a recomendação principal da psicologia social e organizacional para mitigar os enviesamentos inconscientes durante a fase de entrevistas é serem utilizadas entrevistas estruturadas (Bragger et al., 2002; Brecher et al., 2006; McCarthy et al., 2010).

Por último, Nalty, (2016) indica quais as principais formas de reduzir, em específico os *Affinity Bias*. Como foi referido acima, é importante estar ciente de que eles existem, é possível entender porque existe algum tipo de preconceito ao fazer determinadas perguntas que indiquem o porquê. Em seguida deve-se agir e contrariar estes julgamentos inconscientes, ou pelo menos, ter noção de quando estes aparecem. Um dos exemplos dados pela autora é apontar sempre que existe a sensação que se concluiu algo com base no que já se sabia e não na situação atual.

Contudo, o que resulta para um grupo de pessoas pode não resultar para outro, uma vez que uma intervenção para mitigar determinados enviesamentos pode ter diferentes efeitos em diferentes pessoas e em diferentes situações (O'Meara et al., 2020).

Por fim, é necessário entender que os recrutadores, embora com maior experiência nesta área são também pessoas e por isso não estão imunes aos enviesamentos. Sendo que, lidam no seu dia a dia com várias decisões num curto espaço de tempo, a tomada de decisão pode ser mais instantânea e por isso processada através do Sistema Heurístico.

Como abordado acima, vários autores estudaram fatores que ajudam a reduzir os enviesamentos no processo de decisão. Dentro desses fatores destaca-se a Responsabilização, que contribui para a promoção da consciencialização da tomada de decisão, desencadeando um processamento de informação mais lógico e racional.

Assim, acredita-se que quando as pessoas estão motivadas a pensar existe uma maior probabilidade de ser desencadeado um Processamento Sistemático, diminuindo drasticamente a possibilidade de ocorrerem enviesamentos inconscientes durante a tomada de decisão.

#### **4.1. Responsabilização**

Desde cedo que a sociedade se rege por um conjunto de normas e expectativas que são intrínsecas e impostas às pessoas pela própria sociedade e por experiências que ocorreram anteriormente. O que contribui para que as atitudes e comportamentos dos indivíduos estejam em constante escrutínio (Frink & Klimoski, 2004; Robert B. Edgerton, 1985).

Assim sendo, a responsabilização suscita uma necessidade intrínseca de apresentar motivos e justificações socialmente aceites para cada decisão que é tomada. Sendo que qualquer ação pode vir a ter repercussões negativas para os próprios ou para outros (Tetlock, 1999; Tetlock & Levi, 1982). Ou seja, o indivíduo sente-se responsabilizado sempre que se torna expectável que o seu comportamento seja avaliado por terceiros que esperam uma justificação para a atitude tomada em determinado contexto (Tetlock & Lerner, 1999).

Tetlock e Lerner (1999) distinguem duas personas no âmbito da responsabilização. O Cientista Intuitivo que tem como objetivo perceber o mundo que o rodeia e assim maximizar a utilidade dos seus comportamentos entendendo as causas inerentes a cada uma das situações. Por outro lado, o indivíduo que pensa que os seus comportamentos serão alvo de análise por terceiros tentará pensar e agir como um Político Intuitivo (Tetlock, 1985; Tetlock, 1992) com o objetivo de salvaguardar a sua reputação perante terceiros.

Existem dois tipos de responsabilização, a responsabilização por processos e por resultado. Sendo que a responsabilização por processos ocorre quando os indivíduos são questionados pela forma como tomaram uma decisão. E na responsabilização por resultados os indivíduos são chamados a prestar contas pelo que resultou da sua decisão.

Assim sendo, a responsabilização por resultados faz com que os indivíduos prestem maior atenção à forma como processam informação para tomar determinada decisão. O que promove a utilização de sistemas de processamento de informação mais complexos e a análise de informação maior (Tetlock, 1983), desencadeando assim o sistema Sistemático em vez do pensamento Heurístico.

Ao relacionar o Sistema Heurístico-Sistemático (Chaiken, 1980) com a Teoria da Responsabilização (Tetlock, 1983), é possível estabelecer um paralelismo entre a responsabilização e o Sistema de Pensamento Sistemático. Que tende a manifestar-se quando os indivíduos estão motivados para analisar a informação de forma racional e lógica.

Por outro lado, quando o envolvimento do indivíduo é menor, a capacidade cognitiva também diminui. Consequentemente, existe uma maior probabilidade de o cérebro recorrer ao Sistema de Pensamento Heurístico (Sardinha, 2017). Este paralelismo foi inicialmente abordado por Janis e Mann (1977), que afirmam que os indivíduos que têm a expectativa de ter

de se justificar a terceiros estão mais propensos a analisar de forma objetiva e racional a situação em causa, e assim tomarem uma decisão melhor.

Confirmado por Tetlock (1983) a manipulação de uma variável como a responsabilização faz com que os indivíduos tendam a utilizar sistemas de pensamento mais complexos e racionais. O que, conseqüentemente, evita a existência de enviesamentos na tomada de decisão, principalmente quando a responsabilização é aplicada anteriormente à tomada de decisão.

## **CAPÍTULO 2 – Metodologia**

### **1. Objetivo do Estudo**

O Processo de Recrutamento e Seleção tem vindo a tornar-se nos últimos anos um fator crucial para o sucesso das organizações. O departamento de Recursos Humanos que até há uns anos não tinha quase influência nas decisões estratégicas das organizações passou a ter uma importância cada vez maior.

Isto acontece quando as empresas se apercebem que o mundo está em constante mudança e que caminha a passos largos para a globalização, o maior e mais estável recurso que detêm são as pessoas e é necessário mantê-las motivadas. Para isso é essencial escolher as pessoas certas para a organização, esta escolha deve ser feita de forma íntegra e com o mínimo de erros possíveis ao longo do processo.

A grande responsabilidade de escolher as pessoas certas para cada papel organizacional pertence ao departamento de Recursos Humanos, especificamente à área de Recrutamento e Seleção. Através de um processo bem definido e executado munem as organizações com os recursos necessários para alcançar e manter uma vantagem competitiva perante um mercado bastante competitivo.

Sendo o Processo de Recrutamento e Seleção, na generalidade um processo que depende totalmente do fator humano, existem muitos erros que podem ocorrer. De entre os erros que ocorrem durante o processo, destacam-se os enviesamentos inconscientes que se caracterizam pela tomada de decisão baseada em conhecimento previamente obtido em outras situações semelhantes. São utilizadas ideias pré-concebidas e experiências passadas como termo de comparação, levando a uma tomada de decisão enviesada que mais tarde ou mais cedo irá ter impacto no resultado da organização.

A ocorrência deste tipo de erro aumenta através das condições pouco favoráveis em que o Processo de Recrutamento e Seleção ocorre na maioria das vezes. Quer seja pela escassez de tempo que os recrutadores têm para tomar várias decisões, quer seja pela monotonia das decisões que torna o processo mais automático, entre outros fatores que podem contribuir para que sejam cometidos erros de julgamento.

Este tipo de enviesamentos inconscientes são consequência de uma condição intrínseca ao pensamento humano, deve-se há existência de um sistema de processamento dual que na grande

maioria das vezes utiliza atalhos para chegar a uma conclusão e tomar uma decisão, em vez de analisar a situação como um todo e só após uma deliberação ponderada tomar uma decisão.

Uma vez que, este tipo de erros de julgamento são consequência de uma condição intrínseca são impossíveis de eliminar. Contudo existem alguns mecanismos que permitem que em determinadas situações os indivíduos tenham deliberadamente mais controlo na forma como processam a informação. Tornando possível analisar a situação objetivamente e tomar uma decisão assente no raciocínio lógico, ou seja, recorrendo ao Processamento Sistemático da informação em vez do Processamento Heurístico.

Existem vários tipos de enviesamentos inconscientes, cada um à sua maneira fazem com que os indivíduos tomem frequentemente decisões que se analisadas não tem uma justificação totalmente lógica. Um dos enviesamentos mais comuns no Processo de Recrutamento e Seleção são os *Affinity Bias*, que se caracterizam pela preferência inconsciente por pessoas com as quais temos alguma semelhança, desde características físicas e sociais, interesses em comum ou origens e percursos de vida idênticos.

Torna-se assim, cada vez mais importante encontrar mecanismos que ajudem, em particular os profissionais de recursos humanos a evitarem a tomada de decisões baseada em erros de julgamento. Embora já tenham sido estudados alguns fatores que aumentam a probabilidade de no processo de tomada de decisão ser desencadeado um pensamento lógico e racional, são poucos aqueles que foram testados num ambiente experimental. E tendo em conta a importância que o Processo de Recrutamento e Seleção tem para as organizações torna-se pertinente perceber como funcionam os *Affinity Bias*, bem como perceber como é possível reduzir a influência que estes têm durante a tomada de decisão numa das fases iniciais do Processo de Recrutamento e Seleção, a análise curricular.

O presente estudo tem como objetivo perceber em que medida a responsabilização inicial do recrutador consegue mitigar o enviesamento por afinidade durante a análise curricular. Pretende também entender até que ponto o simples facto de as pessoas terem frequentado a mesma Instituição de Ensino Superior é motivo para a existência de afinidade. Sendo por consequência capaz de promover um enviesamento inconsciente na tomada de decisão durante o processo. De forma a dar resposta a estes temas foram realizados dois estudos com designs experimentais diferentes.

A pertinência destes estudos deve-se ao pouco conhecimento da sociedade em geral sobre a temática dos enviesamentos inconscientes, e em específico sobre os *Affinity Bias*. Pretende-

se também alertar as pessoas, em particular os profissionais de Recursos Humanos para este tema. Torna-se também uma temática interessante de ser estudado, uma vez que, embora seja considerado um dos enviesamentos que mais impacto tem no Processo de Recrutamento e Seleção é um dos menos estudados no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, principalmente através de um estudo com design experimental.

### **1.1. Hipóteses**

H1: A perceção de afinidade sentida por um recrutador/a relativamente a um/a candidato/a afeta a processo de tomada de decisão, i.e., as decisões privilegiam os candidatos percecionados como tendo um maior grau de afinidade.

H2: A responsabilização (i.e., a expectativa de ter de vir a explicar a terceiros como tomou a decisão) modera o efeito enviesador provocado pela perceção de afinidade no processo de tomada de decisão.

### **1.2. Variável Dependente**

*A probabilidade de seleccionar um candidato com o qual existe uma maior afinidade.* A análise do valor atribuído pelos participantes aos CV's que lhes são apresentados, através das seguintes questões: Estudo 1 “qual a probabilidade de considerarem este candidato para uma posição na sua empresa” numa escala de 1 (Extremamente Improvável) a 7 (Extremamente Provável); Estudo 2 “considerando os dois CV's apresentados, que candidato escolheria” numa escala de -100 (valorização máximo do CV que não é da sua IES) a 100 (valorização máxima do CV da sua IES).

### **1.3. Variáveis Independentes**

*Responsabilização.* A simples ideia de no final do processo os participantes terem de prestar contas a alguém sobre como e porquê é que tomaram determinada decisão faz com que os indivíduos façam um esforço para deliberar e analisar todas as hipóteses e só depois chegar a uma conclusão, utilizando assim o Processamento Sistemático em vez do Processamento Heurístico. Por outro lado, e tendo em conta a literatura existente, os indivíduos que não são responsabilizados tendem a tomar a decisão de forma automática e, por isso, acabam geralmente

por analisar superficialmente a situação, podendo incorrer em erros de julgamento mais facilmente e, por conseguinte, tomar decisões enviesadas.

*Afinidade.* A afinidade é aplicada no estudo a todos os participantes através da instituição de ensino que frequentam, ou seja, é esperado segundo a literatura anteriormente abordada que o sentimento de pertença à sua instituição de ensino crie maior afinidade entre os alunos desta instituição em comparação com alunos de outro similar. Embora este tipo de afinidade não seja muito estudado existem evidências de que a instituição de ensino que frequentamos é o suficiente para criar logo à partida uma ligação entre duas pessoas que até então não se conhecem (Kabadi, 2020; Ritter & Schanz, 2019).

## **2. Estudo 1**

### **2.1. Procedimento**

Tendo por base o objetivo de perceber de que forma as tomadas de decisão no Processo de Recrutamento e Seleção são enviesadas pela afinidade. Bem como, entender se a responsabilização é um fator moderador desses enviesamentos inconscientes. Foi necessário desenvolver um estudo com um design experimental, de forma a ser possível manipular parte da amostra, dividindo os participantes em dois grupos principais, os responsabilizados e os não responsabilizados.

Assim sendo, o grupo experimental corresponde à parte da amostra em que foi aplicada a condição de responsabilização. A manipulação foi realizada ao informar os participantes que seriam posteriormente contactados para uma entrevista em que teriam de justificar a forma como tomaram as suas decisões. A outra metade da amostra, que não é responsabilizada, constituiu o grupo de controlo.

Posteriormente, cada um destes dois grupos foi dividido em mais dois grupos. Uma vez que, alguns participantes de cada grupo analisaram um CV com o qual era expectável terem uma maior afinidade através da IES. Aos restantes participantes de cada grupo foi apresentado um CV de alguém de uma IES diferente da sua. Assim sendo, o Estudo 1 tem quatro condições de estudo, nomeadamente o grupo dos responsabilizados que analisaram o CV que frequentou a mesma IES, o grupo dos responsabilizados que avaliou um CV de uma IES diferente, o grupo dos não responsabilizados que avaliou um CV da mesma IES e o grupo dos não responsabilizados que analisou um CV de alguém que frequentou uma IES diferente da sua.

De forma a recolher os dados necessários foi elaborado um questionário (Anexo A) online com recurso ao Software Qualtrics. A divulgação do mesmo foi realizada informalmente via online, com recurso a redes sociais (LinkedIn, grupos no facebook e whatsapp) através de um link de distribuição retirado do próprio Qualtrics.

O questionário foi composto por cinco secções, sendo que antes do início do questionário os participantes tiveram acesso a um conjunto de informação sobre os objetivos do estudo, a duração do mesmo e a privacidade e riscos associados à participação no mesmo, que neste caso não existiam. Ao aceitarem os termos e condições do estudo, os participantes avançavam para o questionário propriamente dito.

A primeira secção do estudo apenas foi apresentada a metade dos participantes de forma aleatória. Nesta secção foi manipulada a condição responsabilização, os participantes foram divididos entre o grupo experimental e o grupo de controlo, sendo que os participantes que ficaram no grupo experimental são os responsabilizados e, por isso, informados que posteriormente serão contactados para uma pequena entrevista sobre o modo como tomam as suas decisões, tendo de preencher um campo com o email para conseguirem avançar. Aos participantes não responsabilizados nada foi dito e não era necessário fornecer um endereço de email.

Na secção seguinte os participantes deviam responder a um conjunto de questões com o objetivo de caracterizar a amostra social e demograficamente. Foi recolhida informação sobre o sexo (feminino e masculino), a idade, a instituição de ensino que frequentam e as habilitações profissionais (licenciatura, mestrado ou doutoramento).

Na terceira secção do questionário, os participantes tinham de analisar um CV que lhes foi atribuído aleatoriamente entre um CV de um candidato que frequentou a mesma IES que os participantes e um CV de um candidato de uma IES diferente. Sendo que aos participantes do sexo feminino apenas foram apresentados CV's do sexo feminino e aos participantes do sexo masculino também só foram apresentados CV's que pertençam a indivíduos do sexo masculino independentemente da IES que frequentaram. Após analisarem o CV que lhes foi atribuído, os participantes deviam indicar qual a probabilidade de considerarem aquele candidato para uma posição na sua empresa.

Em seguida era apresentado um conjunto de questões sobre os sentimentos e a perceção que os participantes tinham em relação aos alunos da sua instituição de ensino. Estas questões

tinham como objetivo aferir o nível de afinidade dos participantes com a Instituição de Ensino que frequentam.

Na quinta secção do questionário, todos os participantes foram alvo de uma verificação de manipulação. Através de três questões de resposta simples (sim ou não) foi aferido se os participantes que faziam parte do grupo experimental realmente estavam conscientes de que no fim iriam ser contactados e teriam de dar uma explicação sobre as decisões que tomaram.

## **2.2. Instrumentos**

De forma a elaborar este estudo foi necessário recorrer a alguns instrumentos que já existiam e tinham sido utilizados em estudos semelhantes. Contudo, e uma vez que, a temática dos *Affinity Bias* não foi até agora alvo de muitos estudos, principalmente num contexto experimental, foi também necessário adaptar alguns instrumentos para a realidade do estudo.

Os currículos utilizados neste estudo são fictícios e foram elaborados propositadamente para este fim. Foram desenvolvidos quatro CV's onde foi manipulada a variável sexo (masculino e feminino) e a variável Instituição de Ensino Superior, entre a instituição de ensino dos participantes e outra instituição de ensino da mesma área.

A informação partilhada através dos CV's manteve-se igual nos quatro exemplares (Agthe et al., 2011; Cash et al., 1977; Lee et al., 2015). Diferia apenas, como referido anteriormente, nas variáveis sexo e instituição de ensino, de forma a mitigar ao máximo qualquer enviesamento associado a outro género de informação que constasse nos CV's. Em suma, os CV's continham a seguinte informação nome, sexo, idade, Instituição de Ensino Superior, hard skills, soft skills, idiomas e contacto. É de realçar que estes exemplares foram criados para serem percecionados como de indivíduos que estão agora a entrar no mercado de trabalho.

Para a elaboração do estudo foram identificadas duas variáveis independentes, a responsabilização e a afinidade, que desempenham papéis distintos em diferentes fases do estudo.

Logo no início do estudo, parte da amostra foi submetida a uma manipulação através da imposição da variável responsabilização aplicada aos participantes que constituíram o grupo experimental. A responsabilização, como analisado anteriormente, permitiu que os indivíduos manipulados por esta variável estivessem mais predispostos a fazer um esforço para tomar uma decisão sustentada por argumentos plausíveis. Esta manipulação foi realizada numa fase inicial

do estudo, uma vez que, segundo Tetlock, (1983) a responsabilização antes do início da tarefa tem uma influência superior na forma como os indivíduos tomam as decisões, promovendo a utilização do Processamento Sistemático.

Na etapa central do estudo, onde se pretendia analisar se a responsabilização tinha algum efeito moderador na tomada de decisão enviesada pelos *Affinity Bias* foi proposto aos participantes que imaginassem que são responsáveis pela seleção de candidatos para uma vaga de emprego que se encontrava disponível na sua empresa. Após analisarem o CV que lhes foi aleatoriamente atribuído deviam indicar numa escala de Likert entre 1 - extremamente improvável e 7 - extremamente provável, qual a probabilidade de considerarem o candidato para uma posição na empresa. Assim, a probabilidade de selecionar o CV com o qual tinham maior afinidade constitui a variável dependente, e por isso capaz de criar um enviesamento inconsciente na tomada de decisão.

Numa fase seguinte foi utilizada uma Escala de Afinidade para aferir o grau de afinidade que os participantes têm com a sua instituição de ensino e, conseqüentemente, com os restantes alunos da instituição de ensino que frequentam. Os participantes responderam a nove afirmações utilizando uma escala de Likert (1 - Discordo totalmente a 7 - Concordo totalmente). Esta Escala de Afinidade à instituição de ensino foi construída através de uma adaptação de uma Escada de Afinidade a um país (Wongtada et al., 2012).

Ainda nesta parte do formulário foi questionado aos participantes “Qual a probabilidade de recomendar a IES que frequentam como uma boa instituição de ensino?” numa escala de 0 a 10, utilizando assim o Índice eNPS (Reichheld, 2003). Este índice tem como objetivo perceber em que medida os indivíduos se sentem parte de determinada organização. Assim, quanto maior a pontuação atribuída a este indicador maior o envolvimento do indivíduo com a organização. A escala divide os indivíduos em 3 categorias, detratores (0-6), passivos (7-8) e promotores (9-10). Por isto, é considerada uma das escalas mais exigentes, sendo que para ser considerado um indicador positivo é necessária uma nota bastante elevada. Para se chegar ao valor real do eNPS subtrai-se a percentagem dos promotores pela percentagem detratores, os passivos não são considerados para o cálculo.

Posteriormente foi realizado um controlo da manipulação a todos os participantes. Através de uma questão foi verificado se os participantes que tinham sido alvo da manipulação inicial no que diz respeito à responsabilização estavam ocorrentes de que no futuro seriam contactados para justificarem as suas decisões. Esta verificação foi realizada através da seguinte pergunta

fechada “Tenho conhecimento de que posteriormente serei contactado(a) para uma pequena entrevista.” Com apenas duas opções de resposta (sim/não). É de realçar que este controlo serviu para eliminar da amostra os participantes em que a manipulação não funcionou.

### **2.3. Participantes**

Para a realização do Estudo 1 foram recolhidos dados entre estudantes voluntários de uma instituição de ensino portuguesa, durante os meses de maio, junho e julho de 2022. Foi obtida uma amostra constituída por 84 participantes ( $N = 84$ ), sendo que 48 indivíduos eram do sexo feminino (57%) e 36 indivíduos eram do sexo masculino (43%). Os participantes tinham uma média de idades de, aproximadamente, 23 anos, onde o indivíduo mais novo que respondeu ao questionário tinha 18 anos e o mais velho 57 anos. É importante destacar que 75% dos participantes tinham uma idade inferior ou igual a 24 anos. Em relação ao nível académico, a maioria dos indivíduos estava a frequentar o mestrado (57%), seguido da licenciatura (43%). As restantes conclusões retiradas do estudo sociodemográfico aplicado a esta amostra encontram-se no Anexo B.

É ainda pertinente destacar que a amostra constituída por 84 participantes resulta de um total de 246 participações, sendo que foram eliminados todos os indivíduos que por um ou outro motivo não se enquadraram nos critérios de aceitação inicialmente definidos. Foram eliminados, nomeadamente, os indivíduos que frequentavam uma Instituição de Ensino Superior diferente à estudada. Também foram excluídos os participantes em que não se verificou a manipulação e os que não terminaram o questionário.

### **2.4. Resultados**

De forma a analisar as hipóteses anteriormente indicadas, conduziu-se um teste paramétrico, nomeadamente uma *2-Way ANOVA*. Com o intuito de analisar em que medida os participantes atribuíram um valor superior ou inferior a cada um dos CV's, tendo em conta a proveniência dos candidatos (IES) e se os participantes se encontravam ou não responsabilizados.

Antes de analisar os resultados do teste estatístico realizado, é importante caracterizar cada um dos quatro grupos de estudo que dividem a amostra do Estudo 1. Como pode ser observado no *Quadro 2.1*, dos 84 participantes, foi apresentado um CV da mesma IES que os mesmos a

38 indivíduos e um CV de uma IES diferente a 46 indivíduos. Por outro lado, 52 participantes não se encontravam responsabilizados, contra 32 participantes responsabilizados.

*Quadro 2.1: Distribuição dos participantes pela condição responsabilização e curriculum vitae analisado.*

	Condição	N
<i>Instituição de Ensino</i>	IES A	38
	IES B	46
<i>Responsabilização</i>	Não	52
	Sim	32

Como foi abordado anteriormente, os participantes foram divididos em quatro grupos de estudo distintos. Sendo que o Grupo 1 era constituído pelos participantes não responsabilizados que tiveram acesso a um CV de um candidato que frequentou a mesma IES.

O Grupo 2 era composto pelos participantes que foram responsabilizados e tiveram de analisar um CV de um candidato da mesma IES.

O Grupo 3 era constituído pelos restantes participantes não responsabilizados que analisaram um CV de um candidato de uma IES diferente.

Por fim, o Grupo 4 era composto pelos participantes que foram responsabilizados e tiveram acesso a um CV de um candidato de uma IES diferente da que frequentam.

*Quadro 2.2: Diferenças entre médias da valorização demonstrada por cada condição experimental*

	Responsabilização	Médias	Desvio Padrão	N
IES A	Não	4,00	1,952	22
	Sim	3,94	1,482	16
	Total	3,97	1,747	38
IES B	Não	4,13	1,833	30
	Sim	4,63	1,628	16

	Total	4,30	1,762	46
Total	Não	4,08	1,867	52
	Sim	4,28	1,571	32
	Total	4,15	1,753	84

Assim, considerando a primeira hipótese apresentada, foi possível observar no *Quadro 2.2* os valores médios das decisões tomadas por cada grupo de estudo. Ao analisar esta tabela foi possível retirar que o Grupo 1 ( $M = 4.00$ ,  $DP = 1.95$ ) e o Grupo 2 ( $M = 3.94$ ,  $DP = 1.48$ ) apresentaram uma média de valores atribuídos pelos participantes mais baixa que a média de valores atribuída pelo Grupo 3 ( $M = 4.13$ ,  $DP = 1.83$ ) e pelo Grupo 4 ( $M = 4.63$ ,  $DP = 1.63$ ). Ou seja, contrariamente ao que era esperado, os participantes atribuíram um valor superior aos CV's que pertenciam a indivíduos que frequentaram uma IES diferente da dos participantes.

Paradoxalmente à literatura abordada anteriormente esta valorização dos CV's provenientes de uma IES diferente acentuou-se quando os participantes estavam condicionados pela responsabilização (Grupo 2 vs Grupo 4). Por outro lado, os participantes que analisaram os CV's de candidatos da mesma IES que a sua não revelaram diferenças significativas quer estivessem ou não responsabilizados (Grupo 1 vs Grupo 2), como pode ser observado no Anexo C.

Tendo presente ambas as hipóteses de estudo, foram analisados os resultados estatísticos da *2-way ANOVA* (Anexo D). No que diz respeito à primeira hipótese não foram encontradas diferenças significativas entre os valores atribuídos pelos participantes aos CV's de diferentes IES  $F(1, 80) = 1.06$ ,  $p = .307$ .

Foi também possível constatar, tendo em conta a segunda hipótese de estudo que a manipulação da variável independente, responsabilização, não produziu o efeito esperado. Por outras palavras, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as escolhas dos participantes responsabilizados e não responsabilizados  $F(1, 80) = 0.29$ ,  $p = .592$ .

Por fim, foi ainda analisado se existia alguma interação entre a variável dependente e a responsabilização  $F(1, 80) = 0.48$ ,  $p = .490$ , o que não se verificou. Estes resultados também são visíveis no gráfico do Anexo C, o facto de os participantes estarem ou não responsabilizados não produz uma diferença significativa nos valores atribuídos pelos participantes aos CV's a que tiveram acesso.

Ao analisar os resultados obtidos pelos dois indicadores (Escala de Afinidade e eNPS) utilizados durante o estudo para avaliar a afinidade dos participantes com a IES que frequentam foi possível concluir que existe uma afinidade elevada pela IES por parte dos participantes.

Por um lado, a Escala de Afinidade revelou uma afinidade média dos participantes à IES elevada ( $M = 5.44$ ,  $DP = .07$ ). Também foi possível constatar que não existe uma variabilidade de resultados grande entre o nível de afinidade à IES de cada participante, uma vez que, a diferença interquartil é bastante baixa ( $Q3 - Q1 = .89$ ).

Por outro lado, através da análise do Índice eNPS conclui-se que o sentimento de pertença à instituição e, conseqüentemente, a afinidade à IES e aos seus alunos é elevada. Sendo que se verificou um eNPS positivo (eNPS = 26), que resulta de 32% dos participantes terem atribuído um valor igual ou superior a nove (promotores), 62% participantes terem atribuído um valor entre sete e oito (passivos) e de 6% participantes terem atribuído um valor inferior a seis (detratores). O valor do eNPS foi alcançado através da subtração da percentagem de detratores à percentagem de promotores.

### **3. Estudo 2**

#### **3.1. Procedimento**

O Estudo 2 teve por base o mesmo objetivo que o Estudo 1, identificar diferenças significativas entre as escolhas do grupo experimental e do grupo de controlo, tendo em conta o CV que é apresentado. É esperado que o grupo de controlo apresente uma tomada de decisão mais enviesada que o grupo experimental que se encontra condicionado pela variável responsabilização.

Neste caso, apenas existem duas condições experimentais, o grupo experimental que foi responsabilizado e o grupo de controlo que não foi influenciado pela variável responsabilização. A manipulação da responsabilização foi executada da mesma forma que no Estudo 1, ao informar os participantes no início do estudo que posteriormente seriam contactados para uma entrevista em que teriam de justificar as suas escolhas.

Assim, a única diferença entre o procedimento do Estudo 1 e do Estudo 2 relaciona-se com a terceira secção do questionário. Enquanto, os participantes no Estudo 1 apenas tiveram acesso a um CV para analisar. No Estudo 2, foram apresentados dois CV's, um deles pertencia a um indivíduo da mesma IES que o participante e o outro a alguém que frequentou uma IES

diferente. Com o intuito de promover algum tipo de comparação entre os dois CV's. Após os participantes analisarem os CV's foram questionados sobre que candidato escolheriam.

Com o objetivo de eliminar qualquer outro tipo de enviesamento e de forma a criar uma maior afinidade, os CV's foram apresentados tendo em conta o sexo do participante. Ou seja, aos participantes do sexo feminino foram apresentados CV's de candidatos do sexo feminino e o mesmo acontece aos participantes do sexo masculino.

Tudo o resto mantém-se igual ao anteriormente descrito durante a análise do Estudo 1.

### **3.2. Instrumentos**

Mais uma vez, existiu apenas uma diferença entre os instrumentos utilizados na realização do Estudo 1 e do Estudo 2. Esta diferença estava presente no instrumento que foi utilizado para avaliar se a responsabilização era uma variável moderadora durante a tomada de decisão, reduzindo a probabilidade de a mesma ser enviesada pelos *Affinity Bias*.

Assim, foi pedido aos participantes que imaginassem que estavam a recrutar um/a GRH e que teriam de optar por uma das seguintes opções. De seguida foram apresentados dois CV's semelhantes que diferiam apenas na Instituição de Ensino Superior que frequentaram promovendo uma comparação entre os CV's. A escolha dos participantes foi feita tendo em conta uma escala de Likert entre -100 e 100, sendo que a escolha dos valores mais altos mostrava uma tendência em preferir o CV da mesma instituição de ensino que o participante e os valores mais baixos demonstravam uma tendência pelo CV de uma instituição de ensino diferente da do participante.

Tudo o resto mantém-se igual ao anteriormente descrito durante a análise do Estudo 1.

### **3.3. Participantes**

O Estudo 2 foi aplicado a uma amostra constituída por apenas 26 participantes ( $N = 26$ ). Destes, 20 eram indivíduos do sexo feminino (77%) e 6 eram indivíduos do sexo masculino (23%). Esta amostra tinha uma média de idades de, aproximadamente, 21 anos, sendo que o participante mais novo tinha 19 anos e o mais velho 31 anos. Contudo 75% dos participantes tinha uma idade igual ou inferior a, aproximadamente, 21 anos ( $Q3 = 21$ ). No que diz respeito às habilitações literárias, 100% da amostra encontrava-se a frequentar a Licenciatura. Estes e

outros valores referentes à caracterização sociodemográfica da amostra podem ser consultados no Anexo B.

### 3.4. Resultados

Tendo em conta o tamanho da amostra ( $N = 26$ ) foi utilizado um Teste não Paramétrico, nomeadamente o teste de *Mann-Whitney*. Com o objetivo de analisar os resultados obtidos e entender se a alteração no paradigma experimental produziu um efeito diferente em comparação com o Estudo 1, levando aos resultados esperado.

*Quadro 2.3: Distribuição dos participantes pela condição responsabilização*

		N	Média	Desvio Padrão
(-10 = IES B, 10 = IES A)	Não Responsabilizado	15	3,13	5,914
	Responsabilizado	11	5,73	6,294

Como foi anteriormente referido, durante a realização do Estudo 2 os participantes foram divididos em dois grupos. O Grupo Experimental constituído pelos participantes que foram condicionados pela responsabilização e o Grupo de Controlo que se referia ao conjunto de participantes que não foram alvo de responsabilização.

Assim, dos 26 participantes que constituem a amostra do Estudo 2, foram responsabilizados no início do estudo um grupo de 11 indivíduos, pelo que os restantes 15 participantes não foram condicionados pela variável responsabilização, como pode ser observado no *Quadro 2.3*.

Com o intuito de dar resposta à segunda hipótese do presente estudo foi observado a valorização média atribuída por cada grupo de participantes à variável dependente, que consistia na probabilidade que cada CV apresentado tinha de ser escolhido pelo participante. Ambos os grupos de participantes analisados tenderam a valorizar mais o CV's proveniente de alguém que frequentou a mesma IES dos participantes aos CV's de outra IES. Ainda assim, surpreendentemente o grupo de participantes responsabilizados tendeu a atribuir um valor

superior aos candidatos da mesma IES ( $M = 5.73$ ,  $DP = 6.29$ ) do que o grupo dos participantes não responsabilizados ( $M = 3.13$ ,  $DP = 5.91$ ).

O que era esperado acontecer, tendo em conta a literatura existente e abordada anteriormente, era que os participantes que constituem o grupo experimental, e por isso responsabilizados, não demonstrassem uma preferência significativa por nenhuma dos CV's apresentados. Uma vez que, o grupo estava condicionado de forma a tornar a afinidade menos enviesadora durante a tomada de decisão. Assim sendo, o que era esperado do grupo de controlo, que não foi alvo de manipulação, era que espelhasse uma preferência pelo CV da mesma IES dos participantes superior ao demonstrado pelo grupo experimental, o que não se observa.

*Quadro 2.4: Resultado Teste Mann-Whitney (variável dependente: decisão de contratação)*

(-10 = IES B, 10 = IES A)	
Mann-Whitney U	58,500
Wilcoxon W	178,500
Z	-1,285
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,199
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,217

Tendo em consideração ainda a segunda hipótese considerada neste estudo foram analisados os resultados extraídos do teste estatístico *Mann-Whitney* aplicado à amostra, representados no *Quadro 2.4*. Sendo que os resultados provenientes da amostra em estudo confirmaram que não existem diferenças estatisticamente significativas ( $U = 58$ ,  $p = .199$ ) entre o Grupo de Controlo (não responsabilizado) e o Grupo Experimental (responsabilizado). Novamente, não era esta a conclusão a que era esperado chegar.

Conclui-se que, mesmo com a alteração do procedimento realizado durante a avaliação da condição experimental, a variável independente (responsabilização) continua a não produzir o efeito esperado durante o processo de tomada de decisão dos participantes condicionados por

esta variável. Mais intrigante foi que os resultados obtidos afirmavam que a responsabilização tem o efeito contrário ao esperado. Ou seja, não só não produziu os efeitos desejados como parece que promoveu a tomada de decisão enviesada pela afinidade. Sendo que, o grupo de participantes que foi responsabilizado tendeu a valorizar mais os CV's provenientes da mesma IES que os participantes que o grupo de participantes que não foi alvo da condição responsabilização.

Ainda que não tenha sido obtido um resultado congruente com o esperado tendo em conta a manipulação do Grupo Experimental em relação à responsabilização (Hipótese 2), também foi analisado se a IES é um fator que cria afinidade entre os recrutadores e os candidatos e se isso promove uma tomada de decisão que privilegia os candidatos percebidos como tendo um maior grau de afinidade (Hipótese 1).

Tendo em conta a primeira hipótese constatou-se ainda que não existe uma relação direta entre a Escala de Afinidade e a resposta dos participantes na análise e avaliação dos CV's. Assim, a hipótese em causa não se verificou ( $F(1, 22) = 0.14, p = .714$ ) (Anexo E). Logo, não existiu uma relação de causalidade estatisticamente significativa entre o valor atribuído aos CV's pelos participantes e a afinidade que sentem com a IES que frequentam.

Congruente ao verificado no Estudo 1, ao analisar os resultados da Escala de Afinidade e do Índice eNPS foi possível afirmar que os participantes que constituíram a amostra do Estudo 2 tinham uma afinidade elevada com a sua IES. Tendo em conta os resultados destes dois indicadores pode-se afirmar que os participantes têm uma boa impressão sobre a IES em causa e, conseqüentemente, pelos seus integrantes.

Segundo a Escala de Afinidade os participantes sentem uma afinidade elevada com a sua IES ( $M = 5.30, DP = .15$ ), não existindo grandes discrepâncias entre as respostas dos participantes, pois a diferença interquartil é bastante baixa ( $Q3 - Q1 = 0,81$ ).

Ao analisar os resultados do Índice eNPS verificou-se que existe um sentimento de pertença entre os participantes, o que aumenta a afinidade entre cada um deles e a IES. O valor do eNPS retirado da amostra do Estudo 2 foi bastante positivo (eNPS = 46), o que revelou que existem mais participantes no grupo dos promotores (58%) do que os que pertencem ao grupo dos detratores (12%), influenciando positivamente a afinidade dos participantes pela IES.

Ainda que os resultados obtidos no estudo não demonstrem que esta afinidade é o suficiente para enviesar, por si só, a tomada de decisão. É possível afirmar, tendo em conta os valores

anteriores, que a Instituição de Ensino Superior frequentada é um fator que promove um sentimento de afinidade pela organização e seus integrantes.

### CAPÍTULO 3 - Discussão De Resultados

A realização deste estudo teve como objetivo analisar o impacto que a afinidade tem na tomada de decisão. Adicionalmente, pretendia-se investigar se a responsabilização é um fator que ajuda a mitigar os enviesamentos inconscientes que advém da afinidade.

A literatura existente sobre este tema em específico é reduzida, principalmente se associada ao Processo de Recrutamento e Seleção. Torna-se assim pertinente analisar e estudar o impacto que os *Affinity Bias* têm no Processo de Recrutamento e Seleção durante a tomada de decisão. Bem como que tipo de variáveis são fortes o suficiente para criar uma afinidade elevada entre o recrutador e o candidato que promova uma decisão inconscientemente enviesada por essa mesma afinidade.

Considerando ambos os estudos (Estudo 1 e Estudo 2) e os seus resultados, é possível afirmar que as conclusões dos dois estudos são semelhantes, contudo alguns resultados são contraditórios com a pesquisa existente sobre o tema. Sendo que a diferença entre os dois estudos, foca-se apenas no procedimento da condição experimental. No Estudo 1 os participantes têm acesso a um CV e no Estudo 2 os participantes têm acesso a dois CV's que diferem na IES promovendo assim a comparação.

Por um lado, as semelhanças entre ambos os estudos começam pelo facto de não terem sido obtidos os resultados esperados tendo em conta a revisão de literatura realizada sobre esta temática. Ou seja, a responsabilização não teve um efeito moderador entre a afinidade e a tomada de decisão enviesada.

Além disso, também foi possível constatar em ambos os estudos, que embora os resultados não demonstrem que a IES promoveu uma tomada de decisão enviesada pela afinidade, demonstram que os participantes sentem uma afinidade elevada com a sua IES, sentindo-se parte da organização e tendo uma visão positiva da instituição.

Por outro lado, algumas conclusões do Estudo 1 são diferentes das do Estudo 2, sendo até contraditórias. Uma vez que, os resultados do Estudo 1 mostram que o facto de os participantes estarem ou não responsabilizados não produz diferenças significativas nas decisões tomadas. Ainda assim, os participantes que constituem a Amostra 1 tendem a atribuir um valor mais elevado ao analisar os CV's de uma IES diferente da sua, sendo que esta diferença é superior quando estão responsabilizados.

Enquanto no Estudo 2 é evidente que as escolhas recaem mais sobre os CV's de indivíduos que frequentaram a mesma IES que os participantes. No entanto os participantes responsabilizados (Grupo Experimental) tendem a valorizar mais os CV's da mesma IES do que o Grupo de Controlo.

Esta diferença, muito provavelmente advém do fator diferenciador entre os procedimentos de ambos os estudos. O facto de os participantes, no Estudo 2 terem acesso a dois CV's, promove a comparação e, tendo em conta a afinidade que tem com a sua IES tendem a atribuir um valor superior aos CV's provenientes da sua IES.

Assim sendo, a segunda hipótese pretendia confirmar se os indivíduos, quando responsabilizados, são menos influenciados pelos *Affinity Bias* no processo de tomada de decisão. Os resultados obtidos em estudos anteriores afirmam que a responsabilização promove o Processamento Sistemático da informação, o que reduz significativamente os enviesamentos inconscientes que provém de um Processamento Heurístico da informação (Chaiken, 1980). Contudo, os resultados obtidos em ambos os estudos realizados não foram congruentes com a literatura.

O Estudo 2 foi aplicado a um pequeno grupo de participantes de forma a perceber se a comparação entre CV's levava a resultados diferentes dos obtidos no Estudo 1. O que não se verificou, a comparação não produziu o efeito pretendido nos resultados.

Dado os resultados obtidos em ambos os estudos, entendeu-se ser necessário procurar explicar a discrepância entre os resultados e a literatura abordada anteriormente. Uma vez que existem vários fatores que podem ter desencadeado um resultado diferente do esperado.

Considerando os resultados de ambos os estudos, a responsabilização não produziu um efeito suficiente para que sejam encontradas diferenças significativas entre as escolhas dos dois grupos principais (responsabilizados e não responsabilizados). Contudo, segundo Tetlock (1999) a possibilidade de no futuro os participantes terem de responder pelas decisões que tomaram durante o estudo deveria ter sido o suficiente para levar os participantes a analisarem os CV's com um cuidado acrescido, levando a uma tomada de decisão o mais livre possível de enviesamentos inconscientes.

Estes resultados podem ser explicados, pelo cenário hipotético em que o estudo foi realizado. Ainda que os participantes responsabilizados tenham sido manipulados a pensar que posteriormente teriam de explicar as suas escolhas e a forma como tomam as decisões. Os

participantes têm consciência de que essa mesma escolha não tem qualquer tipo de consequência, para ou próprios ou outros, independentemente da decisão que tomassem e da justificação que posteriormente dessem.

Este cenário é constatado por alguns autores em estudos que abordam o tema da responsabilização como fator moderador da tomada de decisão (Baron & Hershey, 1988; Gino et al., 2008; Silva, 2009). Concluem que quando existe uma consequência da decisão tomada quer para o próprio indivíduo ou para outros a manipulação da variável responsabilização tem um efeito mais forte nos indivíduos, conduzindo os participantes a um processamento da informação Sistemático.

Tendo em conta o Estudo 1, no qual não existe qualquer tipo de comparação entre CV's, os resultados relativos à primeira hipótese não revelam diferenças significativas entre as escolhas dos quatro grupos de estudo compostos por diferentes condições. Contudo são reveladas evidências de que, paradoxalmente ao que era esperado, os grupos que não foram responsabilizados tem uma tomada de decisão mais enviesada. Ou seja, Os participantes responsabilizados atribuem mais valor ao candidato que pertence a uma IES diferente da sua.

Esta incongruência entre os resultados obtidos e esperados pode ser explicada pela grande afinidade existente entre os participantes e a IES levar os mesmos a serem mais exigentes com os candidatos com os quais sentem afinidade. Assim, a simplicidade dos CV's apresentados em conjunto com a maior exigência em relação aos candidatos da mesma IES e com a inexistência de comparação pode ter produzido um efeito diferente do pretendido. O que levou os participantes a atribuírem um valor superior aos candidatos que frequentaram uma IES diferente da sua por não esperarem tanto desse indivíduo.

Este argumento é justificativo dos resultados obtidos, se for tido em conta que, de forma geral, os indivíduos têm expectativas mais elevadas em relação às pessoas mais próximas e com quem tem uma afinidade elevada (Walster & Walster, 1963). O mesmo acontece em relação à nossa família, amigos, e integrantes dos mesmos grupos sociais. Que é exatamente o que ocorre neste estudo, os participantes podem ter expectativas mais elevadas em relação aos indivíduos que frequentaram a mesma IES, uma vez que pertencem ao mesmo grupo social.

O facto de os resultados demonstrarem um nível elevado de afinidade entre os participantes e a IES ajuda a corroborar esta hipótese, os participantes têm uma boa imagem da sua IES e dos seus integrantes e, por isso, esperam mais das pessoas que frequentaram a sua IES do que de outros que não pertencem ao seu grupo social.

Como já foi referido, nenhuma das hipóteses identificadas foram corroboradas pelos resultados obtidos em nenhum dos estudos. Uma das explicações encontradas foi o facto de ambos os estudos terem sido desenvolvidos totalmente através de uma interface virtual, sem existir qualquer interação entre os participantes e os candidatos.

Na maioria das vezes, segundo D'Souza e Colarelli (2010) as características pessoais, que levam a existência de afinidade, são bastantes mais perceptíveis e salientes quando as pessoas interagem presencialmente umas com as outras. Assim, o facto dos estudos se terem realizado exclusivamente online, e terem abordado a etapa do Processo de Recrutamento e Seleção (análise curricular) que menos interação promove entre o candidato e o recrutador podem ser dois dos principais motivos para que a afinidade promovida pela IES não tenha provocado os resultados esperados no enviesamento da tomada de decisão.

No entanto, uma interação presencial, por exemplo, durante a etapa das entrevistas, torna as características do candidato mais visíveis. Sendo que estas características, neste caso a IES que o candidato frequentou, podem enviesar a tomada de decisão dos recrutadores de forma a seleccionarem os indivíduos que são mais semelhantes a eles (Kandel, 1978; Wade & Okesola, 2002).

Tendo em conta que, durante os estudos não existiu nem irá existir interações presenciais entre os participantes e os candidatos, foi atribuída mais importância a outras características que não as características pessoais de forma a tomar uma decisão. Assim, é possível que os resultados obtidos neste estudo não corroborem a literatura existente, uma vez que, não houve qualquer interação entre o participante e o candidato (D'Souza & Colarelli, 2010).

Além disto, os participantes têm consciência de que não haverá nenhum tipo de interação com o candidato a que atribuíram mais ou menos valor no futuro. No entanto, num Processo de Recrutamento e Seleção real os recrutadores durante o processo interagem com os candidatos, quer através de entrevistas (presenciais ou virtuais), chamadas telefónicas ou dinâmicas de grupo. E no fim do processo, na maioria das vezes, também tem de conviver com a pessoa que recrutaram. O que pode levar a que os recrutadores durante as várias etapas do processo deem mais valor inconscientemente às características pessoais dos candidatos. O que tornando mais evidente os enviesamentos inconscientes, neste caso os *Affinity Bias* podem ter um papel bem mais significativo do que no cenário hipotético em que este estudo foi desenvolvido.

Para a elaboração dos estudos foi necessário controlar várias variáveis que poderiam provocar um efeito não pretendido nos resultados, dentro destas variáveis destaca-se o sexo.

Fazia parte do procedimento de ambos os estudos apresentar CV's do mesmo sexo que os participantes. Ou seja, aos participantes do sexo feminino foram apresentados CV's de candidatos do sexo feminino e aos participantes do sexo masculino foram apresentados CV's de candidatos do sexo masculino.

Esta estratégia tinha como objetivo controlar possíveis enviesamentos provenientes do sexo (*Enviesamento por Género*). Enviesamentos estes que já foram bastante estudados pela comunidade científica que afirma de forma geral, que os indivíduos tendem a escolher pessoas do mesmo sexo em estudos deste género (Carlsson & Eriksson, 2019; Rudman & Goodwin, 2004). Assim, ao apresentar CV's do mesmo sexo que o participante eliminamos a probabilidade de os *Enviesamento por Género* terem um impacto enviesador mais forte que os *Affinity Bias*. Ou seja, no caso de serem apresentados CV's de géneros diferentes existia o risco de os participantes tendessem a escolher o CV do candidato do mesmo sexo tendo em conta apenas esse fator. Por outro lado, acreditou-se que o facto de os participantes estarem perante candidatos do mesmo sexo aumentasse a afinidade entre os participantes e os candidatos (Diehl et al., 2020; Rudman & Goodwin, 2004).

Contudo, esta manipulação pode ter tido o efeito contrário. Ao serem apresentados dois CV's do mesmo sexo que o participante e ter sido pedido que estes indicassem qual dos CV's teria maior probabilidade de ser contratado, pode ter feito com que existisse um desvio do foco principal do estudo. Ou seja, tendo em conta que os resultados obtidos afirmam que não existem diferenças significativas entre as escolhas feitas pelos dois grupos de estudo. Isto pode dever-se ao facto de os *Enviesamentos por Género* terem um impacto enviesador mais forte que os *Affinity Bias* (promovidos nestes estudos através da IES).

Assim, a escolha, tendo em conta que estariam a ser enviesados pelos *Enviesamentos por Género*, era indiferente e por isso não resultaria numa diferença significativa entre os grupos de estudo. Esta hipótese é corroborada por alguns autores (Gao et al., 2022) quando afirmam que os *Enviesamento por Género* são um dos enviesamentos inconscientes que tem mais impacto na tomada de decisão.

Os resultados obtidos dizem-nos que os participantes sentem uma grande afinidade pela IES, mas ao mesmo tempo que não existe uma relação direta entre a afinidade pela IES e o valor atribuído pelos participantes aos CV's analisados. Estes resultados contraditórios podem dever-se ao facto de na elaboração do estudo terem sido controladas a maioria das variáveis que

poderiam provocar algum tipo de enviesamento além do que foi proposto analisar (a afinidade na tomada de decisão enviesada).

Num cenário real de recrutamento os recrutadores são confrontados com múltiplos estímulos e informação variada sobre os candidatos. Assim a decisão que tomam acerca de um fator é influenciada por todas as outras características a que tem acesso (D'Souza & Colarelli, 2010), o que neste estudo em particular não aconteceu. Além dos participantes terem acesso a muito pouca informação, a única informação que diferia entre os CV's analisados era a IES que os candidatos tinham frequentado, o que não foi o suficiente para provocar um enviesamento direto na tomada de decisão.

Por fim, é importante destacar que as diferenças entre os resultados obtidos e o que era esperado que acontecesse, tendo em conta a revisão de literatura podem-se dever a vários fatores além dos apresentados anteriormente. A dimensão reduzida das amostras pode ter tido um papel enviesador dos resultados, principalmente no segundo estudo em que a amostra é bastante reduzida. Contudo, ainda que no primeiro estudo a dimensão da amostra seja maior, ao ser dividida por quatro grupos de estudo, cada condição fica com um número também bastante reduzido.

## LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Tal como referido anteriormente, os resultados obtidos não são congruentes com a literatura existente, isto pode dever-se a vários fatores que são difíceis de controlar. Assim, naturalmente a primeira limitação poderá ter haver com erros metodológicos, contudo é de realçar que foram desenvolvidos dois estudos com paradigmas experimentais diferentes de forma a tentar controlar esta limitação o máximo possível.

São também consideradas limitações ao estudo, o facto de os participantes serem alunos universitários e não recrutadores experientes, isto pode ter enviesado os resultados, uma vez que, não é uma tarefa rotineira para eles e não estão habituados a este tipo de tarefas (Chaiken, 1980).

Por outro lado, o facto de os participantes se encontrarem perante um cenário hipotético também pode ter contribuído para os resultados que se verificaram. Uma vez que, na realidade no decorrer de um Processo de Recrutamento e Seleção os recrutadores encontram-se profundamente envolvidos no processo e o resultado das suas ações e decisões produz um efeito na sua vida profissional e na organização em que trabalham.

Neste estudo experimental, os participantes não se encontram envolvidos com o processo e não existe qualquer tipo de consequência, positiva ou negativa, pela decisão tomada, o que pode ter contribuído negativamente para os resultados obtidos, como é o caso em vários estudos deste género (Agthe et al., 2011; Johnson et al., 2014; Lopes Sardinha, 2017).

É ainda considerada limitação deste estudo o facto de, ao contrário do que acontece num Processo de Recrutamento e Seleção real, não existir qualquer tipo de interação entre os participantes e os candidatos em processo, sendo que este fator pode ter influenciado os resultados obtidos.

Por último, o reduzido tamanho das amostras, também se torna uma limitação podendo ter contribuído para os resultados dúbios encontrados aquando da análise estatística dos dados.

Assim, de forma a reduzir as limitações encontradas é recomendável que no futuro o estudo deste tema em específico seja realizado com recurso a uma amostra mais robusta e constituída por profissionais de recursos humanos.

Por outro lado, será interessante se durante a manipulação da variável responsabilização seja dada informação sobre as possíveis consequências (positivas e negativas) para o próprio e/ou para outros da tomada de decisão, de forma a implicar os participantes no processo (Silva, 2009). Além disso, a possibilidade de realizar este género de estudos com interações reais entre os participantes, como foi feito, por exemplo, por Pingitore et al. (1994) pode resultar em conclusões bastante interessantes sobre o impacto dos *Affinity Bias* em interações presenciais

e/ou offline. Uma vez que, durante o presente estudo apenas foi analisado uma etapa do Processo de Recrutamento e Seleção, que coincide com a etapa que menos interação existe entre o recrutador e o candidato (D'Souza & Colarelli, 2010).

Por fim, seria importante em estudos futuros apresentar aos participantes uma breve, mas precisa descrição da vaga à qual os candidatos estão a candidatar-se, uma vez que, existem evidências que este gênero de informação tem influência nas tomadas de decisão ao longo do processo (Kramer, 2007; Luxen & van de Vijver, 2006).

Concluindo, acredita-se que ao controlar a maioria destes fatores serão encontrados resultados ilustrativos da literatura analisada anteriormente e, conseqüentemente, contribuirão para encontrar mecanismos que ajudem a controlar a tomada de decisão enviesada ao longo do Processo de Recrutamento e Seleção.

## CONCLUSÃO

O Processo de Recrutamento e Seleção tem cada vez mais impacto e influência na vida organizacional e no sucesso de uma empresa. É, por isso, cada vez mais importante garantir que as empresas têm as pessoas certas, no lugar certo, em tempo útil e para isso precisam cada vez mais de arranjar estratégias que diminuam os erros/problemas que ocorrem durante o Processo de Recrutamento e Seleção. Principalmente os erros que advêm do inconsciente e que, por isso, são mais difíceis de identificar e mitigar.

Tal como foi referido anteriormente, existem vários erros de julgamento que impactam tanto o processo como o resultado do Processo de Recrutamento e Seleção. Entre os quais destacam-se os enviesamentos inconscientes que condicionam em várias vertentes a tomada de decisão durante o Processo de Recrutamento e Seleção. Sendo que, os *Affinity Bias* são considerados o tipo de enviesamentos inconscientes com maior expressão durante o Processo de Recrutamento e Seleção, principalmente na etapa da análise curricular, torna-se essencial que sejam encontrados mecanismos que ajudem a mitigar este tipo de erros de julgamento. Assim, é importante ter presente que todos os enviesamentos advêm de uma limitação cognitiva na tomada de decisão, mais especificamente na forma como o cérebro processa a informação até chegar a uma decisão.

Ao longo dos anos foram estudados vários mecanismos com o objetivo de encontrar as melhores estratégias para reduzir o impacto dos enviesamentos inconscientes durante o Processo de Recrutamento e Seleção.

Por isso, foi proposto ao longo do presente estudo perceber qual o impacto da responsabilização na redução dos enviesamentos inconscientes durante a análise curricular. Por outras palavras, entender se o facto de os indivíduos estarem responsabilizados é motivo suficiente para ser desencadeado uma linha de pensamento sistemático. Além disso, é considerado também objetivo do estudo entender o impacto que a afinidade causada pela IES que os participantes frequentam na promoção de uma tomada de decisão enviesada pela afinidade.

Após a realização de dois estudos, com paradigmas experimentais ligeiramente diferentes, não foi possível obter resultados alinhados com as evidências literárias desta temática. Assim, constatou-se que para as amostras em estudo a responsabilização não teve um efeito moderador na relação entre a afinidade pela IES e a tomada de decisão. Foram também encontradas evidências de que existe uma elevada afinidade dos participantes pela IES, mas que esta afinidade não produz efeitos claros na promoção de uma tomada de decisão enviesada pela afinidade.

Por fim, foi possível verificar que quando não existe comparação entre diferentes CV's os indivíduos tendem a valorizar os candidatos que advém de uma IES diferente da sua. Mas quando existe essa comparação os indivíduos acabam por valorizar mais os CV's da mesma IES, tendo em conta o nível elevado de afinidade que tem com a sua IES.

Por último, considerando o presente estudo, os seus resultados e conclusões pode se concluir que embora não tenham sido obtidos os resultados esperados, é evidente pela literatura existente sobre este tema que os enviesamentos inconscientes são um fator que promove erros durante a tomada de decisão do processo de recrutamento. E que os *Affinity Bias*, embora menos estudados que outros tipos de enviesamentos inconscientes têm um papel bastante importante na tomada de decisão.

É indiscutível que é cada vez mais importante que se continue a prestar atenção, a estudar e a desconstruir este tipo de enviesamentos, de forma a diminuir o impacto que têm ao longo do Processo de Recrutamento e Seleção. Considerando agora as implicações do presente estudo para teoria, pode-se afirmar que a grande contribuição é o facto de ter sido criado mais um estudo experimental sobre o tema dos *Affinity Bias*, com um paradigma experimental diferente do que já foi feito. Sendo um tema pouco abordado, principalmente no contexto organizacional durante um Processo de Recrutamento e Seleção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Agthe, M., Spörrle, M., & Maner, J. K. (2011). Does Being Attractive Always Help? Positive and Negative Effects of Attractiveness on Social Decision Making. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(8), 1042–1054. <https://doi.org/10.1177/0146167211410355>
- Anosh, M., & Hamad, N. (2014). Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices. In *European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN* (Vol. 6, Issue 31). Online. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2017). Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability. *American Economic Review*, 107(3), 714–747. <https://doi.org/10.1257/aer.20141734>
- Baron, J., & Hershey, J. C. (1988). Outcome bias in decision evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 569–579.
- Bendick, M., & Nunes, A. P. (2012). Developing the Research Basis for Controlling Bias in Hiring. *Journal of Social Issues*, 68(2), 238–262. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2012.01747.x>
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2003). *Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination*. <https://doi.org/10.3386/w9873>
- Biernat, M., & Kobrynowicz, D. (1997). Gender- and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 544–557. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.544>
- Biles, G. E., & Holmberg, S. R. (1980). *Strategic Human Resource Planning*. Glenn Ridge, New Jersey: Thomas Horton and Daughters.
- Bilimoria, D., & Buch, K. K. (2010). The Search is on: Engendering Faculty Diversity Through More Effective Search and Recruitment. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 42(4), 27–32. <https://doi.org/10.1080/00091383.2010.489022>
- Bohnet, I. (2016). *What Works*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674545991>
- Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles*, 46(7/8), 215–226. <https://doi.org/10.1023/A:1019967231059>

- Brecher, E., Bragger, J., & Kutcher, E. (2006). The Structured Interview: Reducing Biases Toward Job Applicants with Physical Disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(3), 155–170. <https://doi.org/10.1007/s10672-006-9014-y>
- Budden, A., Tregenza, T., Aarssen, L., Koricheva, J., Leimu, R., & Lortie, C. (2008). Double-blind review favours increased representation of female authors. *Trends in Ecology & Evolution*, 23(1), 4–6. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2007.07.008>
- Carlsson, M., & Eriksson, S. (2019). In-group gender bias in hiring: Real-world evidence. *Economics Letters*, 185, 108686. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2019.108686>
- Carnes, M., Devine, P. G., Baier Manwell, L., Byars-Winston, A., Fine, E., Ford, C. E., Forscher, P., Isaac, C., Kaatz, A., Magua, W., Palta, M., & Sheridan, J. (2015). The Effect of an Intervention to Break the Gender Bias Habit for Faculty at One Institution. *Academic Medicine*, 90(2), 221–230. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000552>
- Cash, T. F., Gillen, B., & Burns, D. S. (1977). Sexism and beautyism in personnel consultant decision making. *Journal of Applied Psychology*, 62(3), 301–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.3.301>
- Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 752–766. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.5.752>
- Chaiken, S., & Trope, Y. (1999). *Dual-Process Theories in Social Psychology*.
- Cohen, L. E., Broschak, J. P., & Haveman, H. A. (1998). And Then There were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promotion of Managers. *American Sociological Review*, 63(5), 711. <https://doi.org/10.2307/2657335>
- Devine, P. G., Forscher, P. S., Cox, W. T. L., Kaatz, A., Sheridan, J., & Carnes, M. (2017). A gender bias habit-breaking intervention led to increased hiring of female faculty in STEMM departments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 211–215. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2017.07.002>
- Diehl, A. B., Stephenson, A. L., Dzubinski, L. M., & Wang, D. C. (2020). Measuring the invisible: Development and multi-industry validation of the Gender Bias Scale for Women Leaders. *Human Resource Development Quarterly*, 31(3), 249–280. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21389>
- Djabatey, E. N. (2012). *Recruitment and Selection Practices of Organizations: A case study of HFC Bank*.

- Dovidio, J. F., Kawakami, K., & Gaertner, S. L. (2002). Implicit and explicit prejudice and interracial interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 62–68. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.1.62>
- D’Souza, G. C., & Colarelli, S. M. (2010). Team member selection decisions for virtual versus face-to-face teams. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 630–635. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.12.016>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Glob. J. Hum. Resour. Manag.*, 3, 22–23.
- Farmanesh, P., Vehbi, A., Zargar, P., Sousan, A., & Bhatti, F. (2020). Is there Always a Positive Relationship between Workplace Diversity and Organizational Performance, or Does Diversity Fatigue Imply a Suppressing Effect? *South East European Journal of Economics and Business*, 15(1), 14–26. <https://doi.org/10.2478/jeb-2020-0002>
- Fiarman, S. E. (2016). *Unconscious Bias: When Good Intentions Aren’t Enough*. <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/nov16/vol74/num03/Unconscious-Bias@-When-Good-Intentions-Aren’t-Enough.aspx>
- Fine, E., & Handelsman, J. (2012). Searching for excellence and diversity: A guide for search committees. *Women in Science & Engineering Leadership Institute*.
- Fine, E., Sheridan, J., Carnes, M., Handelsman, J., Pribbenow, C., Savoy, J., & Wendt, A. (2014). *Minimizing the Influence of Gender Bias on the Faculty Search Process* (pp. 267–289). <https://doi.org/10.1108/S1529-212620140000019012>
- Fiske, S. T., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., & Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse v. Hopkins. *American Psychologist*, 46(10), 1049–1060. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.10.1049>
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). *A Continuum of Impression Formation, from Category-Based to Individuating Processes: Influences of Information and Motivation on Attention and Interpretation* (pp. 1–74). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60317-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60317-2)
- Foschi, M. (1996). Double Standards in the Evaluation of Men and Women. *Social Psychology Quarterly*, 59(3), 237. <https://doi.org/10.2307/2787021>

- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. *Human Resource Management Review, 14*(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.001>
- Gao, L., Zhan, H., Lubbock, A. C., School, H., Sheng, V., & Chen, A. (2022). *Mitigate Gender Bias using Negative Multi-Task Learning*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2024101/v1>
- Gasman, M., Kim, J., & Nguyen, T.-H. (2011). Effectively recruiting faculty of color at highly selective institutions: A school of education case study. *Journal of Diversity in Higher Education, 4*(4), 212–222. <https://doi.org/10.1037/a0025130>
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(1), 109–128. <https://doi.org/10.1037/a0022530>
- Gino, F., Moore, D. A., & Bazerman, M. H. (2008). No Harm, No Foul: The Outcome Bias in Ethical Judgments. *Harvard Business School NOM Working Paper*.
- Glick, P., Zion, C., & Nelson, C. (1988). What mediates sex discrimination in hiring decisions? *Journal of Personality and Social Psychology, 55*(2), 178–186. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.2.178>
- Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians. *American Economic Review, 90*(4), 715–741. <https://doi.org/10.1257/aer.90.4.715>
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(6), 1464–1480. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1464>
- Hall, E. v., Galinsky, A. D., & Phillips, K. W. (2015). Gender Profiling. *Personality and Social Psychology Bulletin, 41*(6), 853–868. <https://doi.org/10.1177/0146167215580779>
- Heilman, M. E., & Martell, R. F. (1986). Exposure to successful women: Antidote to sex discrimination in applicant screening decisions? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 37*(3), 376–390. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90036-1](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90036-1)
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 416–427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>
- Heilman, M., Martell, R., & Simon, M. (1988). The vagaries of sex bias: Conditions regulating the underevaluation, equivaluation, and overevaluation of female job applicants. In *Organizational Behavioral and Human Decision Processes* (pp. 98–110).

- Inesi, M. E., & Cable, D. M. (2015). When Accomplishments Come Back to Haunt You: The Negative Effect of Competence Signals on Women's Performance Evaluations. *Personnel Psychology*, 68(3), 615–657. <https://doi.org/10.1111/peps.12083>
- Isaac, C., Lee, B., & Carnes, M. (2009). Interventions That Affect Gender Bias in Hiring: A Systematic Review. *Academic Medicine*, 84(10), 1440–1446. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181b6ba00>
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). Emergency Decision Making: A Theoretical Analysis of Responses to Disaster Warnings. *Journal of Human Stress*, 3(2), 35–48. <https://doi.org/10.1080/0097840X.1977.9936085>
- Johnson, S. K., Sitzmann, T., & Nguyen, A. T. (2014). Don't hate me because I'm beautiful: Acknowledging appearance mitigates the “beauty is beastly” effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 184–192. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.09.006>
- Kabadi, S. U. (2020). Hiring for diversity is hiring for mission: a case study of Regis Jesuit high school. *International Journal of Leadership in Education*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1773541>
- Kagetsu, N., & Gunderman, R. B. (2017). Unconscious Bias. In *Journal of the American College of Radiology* (Vol. 14, Issue 9, pp. 1253–1255). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2017.01.050>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Staus & Giroux.
- Kandel, D. B. (1978). Similarity in real-life adolescent friendship pairs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(3), 306–312. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.3.306>
- Kang, S. K., DeCelles, K. A., Tilcsik, A., & Jun, S. (2016). Whitened Résumés. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 469–502. <https://doi.org/10.1177/0001839216639577>
- Konrad, A. M., & Pfeffer, J. (1991). Understanding the Hiring of Women and Minorities in Educational Institutions. *Sociology of Education*, 64(3), 141. <https://doi.org/10.2307/2112848>
- Koomen, W., & Dijker, A. J. (1997). Ingroup and outgroup stereotypes and selective processing. *European Journal of Social Psychology*, 27(5), 589–601. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199709/10\)27:5<589::AID-EJSP840>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199709/10)27:5<589::AID-EJSP840>3.0.CO;2-Y)
- Kramer, A. (2007). *The effect of female physical attractiveness when managers rank candidate resumes for a traditional male-oriented manufacturing role*. Cappela University.

- Krebs, J. J., Lubitz, P., Chaiken, A., & Prinz, G. A. (1989). Magnetic resonance determination of the antiferromagnetic coupling of Fe layers through Cr. *Physical Review Letters*, *63*(15), 1645–1648. <https://doi.org/10.1103/PhysRevLett.63.1645>
- Ladson-Billings, G., & Tate, W. F. (1995). Toward a critical race theory of education. *Teachers College Record*, *97*, 47–68.
- Lee, S., Pitesa, M., Pillutla, M., & Thau, S. (2015). When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *128*, 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.02.003>
- Lopes Sardinha, I. (2017). *A Atratividade Física no processo de Recrutamento & Seleção: O papel da Atração Inicial Unilateral*.
- Luxen, M. F., & van de Vijver, F. J. R. (2006). Facial attractiveness, sexual selection, and personnel selection: when evolved preferences matter. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(2), 241–255. <https://doi.org/10.1002/job.357>
- McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are Highly Structured Job Interviews Resistant to Demographic Similarity Effects? *Personnel Psychology*, *63*(2), 325–359. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01172.x>
- Murphy, R., Murphy, C., Kelly, M., & Roche, B. (2021). Using the Implicit Relational Assessment Procedure (IRAP) to Examine Implicit Beauty Bias in the Context of Employability. *The Psychological Record*, *71*(3), 423–433. <https://doi.org/10.1007/s40732-020-00427-w>
- Nalty, K. (2016). Strategies for Confronting Unconscious Bias. *Colorado Bar Association*, *45*.
- Norris, P., & Epstein, S. (2011). An Experiential Thinking Style: Its Facets and Relations With Objective and Subjective Criterion Measures. *Journal of Personality*, *79*(5), 1043–1080. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2011.00718.x>
- Nosek, B. A., Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (2005). Understanding and Using the Implicit Association Test: II. Method Variables and Construct Validity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *31*(2), 166–180. <https://doi.org/10.1177/0146167204271418>
- O'Meara, K. A., Culpepper, D., & Templeton, L. L. (2020). Nudging Toward Diversity: Applying Behavioral Design to Faculty Hiring. *Review of Educational Research*, *90*(3), 311–348. <https://doi.org/10.3102/0034654320914742>
- Orem, D. (2018). *Hidden Forces: The power of implicit bias and its impact on hiring*.

- Pingitore, R., Dugoni, B. L., Tindale, R. S., & Spring, B. (1994). Bias Against Overweight Job Applicants in a Simulated Employment Interview. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 79, Issue 6).
- Pronin, E., Gilovich, T., & Ross, L. (2004). Objectivity in the Eye of the Beholder: Divergent Perceptions of Bias in Self Versus Others. *Psychological Review*, 111(3), 781–799. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.111.3.781>
- Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Richard, O., & Johnson, N. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 13, 177–195.
- Ritter, M., & Schanz, H. (2019). The sharing economy: A comprehensive business model framework. *Journal of Cleaner Production*, 213, 320–331. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.154>
- Robert B. Edgerton. (1985). CHAPTER 12. Rules, Exceptions, and Social Order. In *Rules, Exceptions and Social Order* (pp. 248–260). University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520347434-014>
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building A Business Case for Diversity. *Academy of Management Perspectives*, 11. <https://doi.org/10.5465/AME.1997.9709231661>
- Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study. *Challenges*, 10(2), 35. <https://doi.org/10.3390/challe10020035>
- Rudman, L. A., & Goodwin, S. A. (2004). Gender Differences in Automatic In-Group Bias: Why Do Women Like Women More Than Men Like Men? *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), 494–509. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.4.494>
- Sagaria, M. A. D. (2002). An Exploratory Model of Filtering in Administrative Searches. *The Journal of Higher Education*, 73(6), 677–710. <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777177>
- Sensoy, Ö., & Diangelo, R. (2017). “We Are All for Diversity, but . . .”: How Faculty Hiring Committees Reproduce Whiteness and Practical Suggestions for How They Can Change. *Harvard Educational Review*, 87(4), 557–580. <https://doi.org/10.17763/1943-5045-87.4.557>
- Siegfried, W. D., & Pohlman, C. E. (1981). Order and task effects in the evaluation of female and male applicants. *Academic Psychology Bulletin*, 3, 89–96.
- Silva, V. H. (2009). *Efeitos da Responsabilização na Tomada de Decisão Ética*.

- smith, faye l., Tabak, F., Showail, S., Parks, J. M., & Kleist, J. S. (2005). The Name Game: Employability Evaluations of Prototypical Applicants with Stereotypical Feminine and Masculine First Names. *Sex Roles*, 52(1–2), 63–82. <https://doi.org/10.1007/s11199-005-1194-7>
- Smith, D. G., Turner, C. S. V., Osei-Kofi, N., & Richards, S. (2004). Interrupting the Usual: Successful Strategies for Hiring Diverse Faculty. *The Journal of Higher Education*, 75(2), 133–160. <https://doi.org/10.1353/jhe.2004.0006>
- Staats, C. (2015). *Understanding Implicit Bias What Educators Should Know*.
- Tesser, A. (1993). The importance of heritability in psychological research: The case of attitudes. *Psychological Review*, 100(1), 129–142. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.1.129>
- Tetlock, P. (1985). *Accountability: The Neglected Social Context of Judgment and Choice* (Vol. 7).
- Tetlock, P. E. (1983). Accountability and complexity of thought. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(1), 74–83. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.1.74>
- Tetlock, P. E. (1992). *The Impact of Accountability on Judgment and Choice: Toward A Social Contingency Model* (pp. 331–376). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60287-7](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60287-7)
- Tetlock, P. E. (1999). Accountability theory: Mixing properties of human agents properties of social systems. *L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds.)*.
- Tetlock P. E., & Lerner J. S. (1999). *social contingency model: Identifying empirical and normative boundary conditions on the error-and-bias portrait of human nature*.
- Tetlock, P. E., & Levi, A. (1982). Attribution bias: On the inconclusiveness of the cognition-motivation debate. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18(1), 68–88. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(82\)90082-8](https://doi.org/10.1016/0022-1031(82)90082-8)
- Tilcsik, A. (2011). Pride and Prejudice: Employment Discrimination against Openly Gay Men in the United States. *American Journal of Sociology*, 117(2), 586–626. <https://doi.org/10.1086/661653>
- Tomkins, A., Zhang, M., & Heavlin, W. D. (2017). Reviewer bias in single- versus double-blind peer review. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(48), 12708–12713. <https://doi.org/10.1073/pnas.1707323114>
- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228–234. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.228>
- Turnbull, H. (2015). *The Illusion of Inclusion*.

- Uhlmann, E. L., & Cohen, G. L. (2005). Constructed Criteria. *Psychological Science*, 16(6), 474–480. <https://doi.org/10.1111/j.0956-7976.2005.01559.x>
- Uhlmann, E. L., & Cohen, G. L. (2007). “I think it, therefore it’s true”: Effects of self-perceived objectivity on hiring discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(2), 207–223. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.07.001>
- University of Michigan. (2018). *Handbook for faculty searches and hiring*.
- Valantine, H. A., Grewal, D., Ku, M. C., Moseley, J., Shih, M.-C., Stevenson, D., & Pizzo, P. A. (2014). The Gender Gap in Academic Medicine. *Academic Medicine*, 89(6), 904–911. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000245>
- Wade, J. C., & Okesola, O. (2002). Racial Peer Group Selection in African American High School Students. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 30(2), 96–109. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1912.2002.tb00482.x>
- Walster, E., & Walster, B. (1963). Effect of expecting to be liked on choice of associates. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 402–404. <https://doi.org/10.1037/h0046629>
- Wongtada, N., Rice, G., & Bandyopadhyay, S. K. (2012). Developing and Validating Affinity: A New Scale to Measure Consumer Affinity toward Foreign Countries. *Journal of International Consumer Marketing*, 24(3), 147–167. <https://doi.org/10.1080/08961530.2012.682037>



## ANEXOS

### A. Modelo do Questionário na Recolha de Dados

#### a. Estudo 1 - Participantes Não Responsabilizados

##### Início do bloco: Introdução

Bem-vindo(a) e obrigado por participar neste estudo.

##### **Objetivos do estudo**

Este estudo, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISCTE-IUL, tem como objetivo analisar o **modo como as pessoas tomam decisões** que podem acontecer em qualquer altura da vida.

##### **Duração do estudo**

Este estudo tem uma duração de 10 minutos. Tem apenas uma hora para completar o questionário. Passado este tempo, o estudo será encerrado.

##### **Privacidade e riscos associados à participação**

A sua participação será muito valorizada. Não existem riscos expectáveis associados à participação no estudo. A participação neste estudo é estritamente voluntária: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter que prestar qualquer justificação. A informação recolhida neste estudo será mantida estritamente confidencial. Antes do processo de análise, os dados serão anonimizados tornando impossível retirar conclusões acerca de pessoas individuais.

Para questões ou esclarecimentos, por favor contacte:

vitor\_hugo\_silva@iscte-iul.pt ou elisa\_raquel\_lourenco\_faro@iscte-iul.pt

Ao clicar no botão “**Avançar**”, você confirma que leu e compreendeu e aceita as condições do presente estudo.

##### Fim do bloco: Introdução

---

### Início do bloco: Manipulação

#### *Accountability*

Durante a sua participação neste estudo ser-lhe-á pedido que tome algumas decisões. **Posteriormente, caso aceite, será contactado(a) por um dos investigadores para uma pequena entrevista sobre o modo como tomou as suas decisões.** Neste sentido, pedimos-lhe que forneça uma morada de e-mail através da qual possa ser contactado(a). As informações fornecidas serão apenas utilizadas no âmbito deste estudo e após conclusão do mesmo todos os dados de contacto serão destruídos.

**Ao fornecer a sua morada de e-mail, confirma que compreendeu e aceita ser contactado(a) para uma pequena entrevista sobre o modo como tomou as suas decisões.**

E-mail:

---

---

#### *Non Accountability*

Durante a sua participação neste estudo ser-lhe-á pedido que tome algumas decisões. Não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião interessa.

### Fim do bloco: Manipulação

---

### Início do bloco: Informação Sociodemográfica

De seguida são solicitadas algumas informações tendo em vista a caracterização do grupo de participantes deste estudo. Como referido, os dados recolhidos serão analisados de forma agregada garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações fornecidas.

---

Sexo:

Masculino

Feminino

---

Idade:

---

Nível de ensino que frequenta:

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

---

Instituição de ensino superior:

---

**Fim do bloco: Informação Sociodemográfica**

---

## Início do bloco: CV's\_Masculino

Imagine que é responsável pela seleção de candidatos para uma vaga de emprego que se encontra disponível na sua empresa. **Analise este Currículo.**



**IDADE** 23 anos

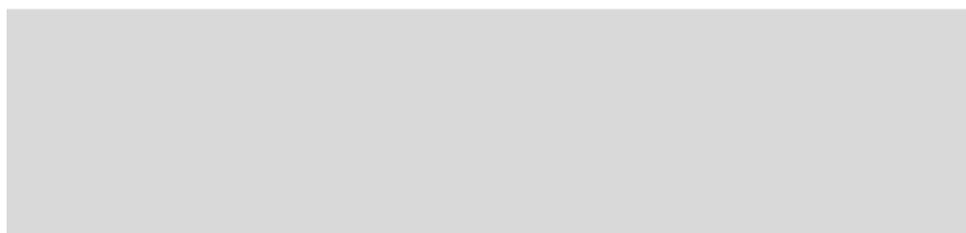
**EDUCAÇÃO** ISEG - Instituto Superior de  
Economia e Gestão, 2018 - 2021

**HARD SKILLS** Bons conhecimentos informáticos, na  
ótica do utilizador (Word, PowerPoint  
e Excel)

**SOFT SKILLS** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**IDIOMAS** Português ★★★★★  
Inglês ★★★★★

**CONTACTO** ✉ joao.maria@iseg.pt  
☎ 924 273 595



**Qual a probabilidade de considerar este candidato para uma posição na sua empresa?**

- Extremamente improvável
  - Relativamente improvável
  - Ligeiramente improvável
  - Nem provável nem improvável
  - Ligeiramente provável
  - Relativamente provável
  - Extremamente provável
-

Imagine que é responsável pela seleção de candidatos para uma vaga de emprego que se encontra disponível na sua empresa. **Analise este Currículo.**

# JOÃO MARIA

SEXO: MASCULINO

**IDADE** 23 anos

**EDUCAÇÃO** ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, 2018 - 2021

**HARD SKILLS** Bons conhecimentos informáticos, na ótica do utilizador (Word, PowerPoint e Excel)

**SOFT SKILLS** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**IDIOMAS** Português ★★★★★  
Inglês ★★★★★

**CONTACTO** ✉ joao.maria@iscte.iul.pt

☎ 924 273 595

**Qual a probabilidade de considerar este candidato para uma posição na sua empresa?**

- Extremamente improvável
- Relativamente improvável
- Ligeiramente improvável
- Nem provável nem improvável
- Ligeiramente provável
- Relativamente provável
- Extremamente provável

**Fim do bloco: CV's\_Masculino**

---

## Início do bloco: CV's\_Feminino

Imagine que é responsável pela seleção de candidatos para uma vaga de emprego que se encontra disponível na sua empresa. **Analise este Currículo.**



**IDADE** 23 anos

**EDUCAÇÃO** ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, 2018 - 2021

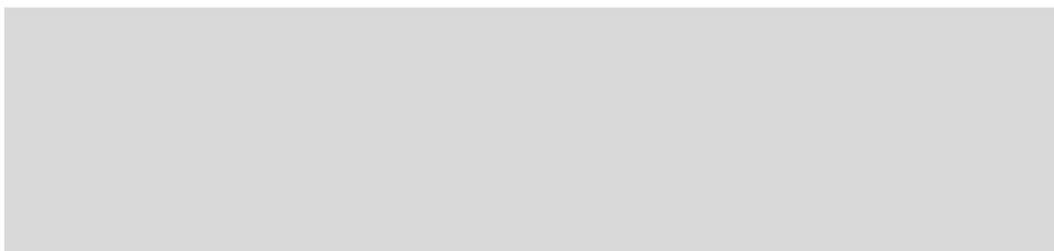
**HARD SKILLS** Bons conhecimentos informáticos, na ótica do utilizador (Word, PowerPoint e Excel)

**SOFT SKILLS** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**IDIOMAS** Português ★★★★★  
Inglês ★★★★★

**CONTACTO** ✉ maria.joao@iseg.pt

☎ 924 273 595



**Qual a probabilidade de considerar esta candidata para uma posição na sua empresa?**

- Extremamente improvável
  - Relativamente improvável
  - Ligeiramente improvável
  - Nem provável nem improvável
  - Ligeiramente provável
  - Relativamente provável
  - Extremamente provável
-

Imagine que é responsável pela seleção de candidatos para uma vaga de emprego que se encontra disponível na sua empresa. **Analise este Currículo.**

# MARIA JOÃO

SEXO: FEMININO

**IDADE** 23 anos

**EDUCAÇÃO** ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, 2018 - 2021

**HARD SKILLS** Bons conhecimentos informáticos, na ótica do utilizador (Word, PowerPoint e Excel)

**SOFT SKILLS** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**IDIOMAS** Português ★★★★★  
Inglês ★★★★★

**CONTACTO** ✉ maria.joao@iscte.iul.pt

☎ 924 273 595

**Qual a probabilidade de considerar esta candidata para uma posição na sua empresa?**

- Extremamente improvável
- Relativamente improvável
- Ligeiramente improvável
- Nem provável nem improvável
- Ligeiramente provável
- Relativamente provável
- Extremamente provável

**Fim do bloco: CV's\_Feminino**

---

### Início do bloco: Escala de Afinidade

Indique em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo parcialmente (3)	Nem concordo nem discordo (4)	Concordo parcialmente (5)	Concordo (6)	Concordo totalmente (7)
Eu admiro as qualidades dos estudantes do IES A. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são bastante criativos. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são simpáticos. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são agradáveis. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são abertos a novas ideias. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

estudiosos.  
(6)

Os alunos  
do IES A  
são  
disciplinados.  
(7)

O IES A é  
uma  
instituição  
de ensino  
que traz  
oportunidades.  
(8)

O IES A  
prepara os  
seus alunos  
para os  
desafios do  
mundo  
profissional.  
(9)

---

Qual a probabilidade de recomendar a IES A como uma boa instituição de ensino?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Fim do bloco: Escala de Afinidade

---

**Início do bloco: Manipulation check**

Para verificar se as instruções foram bem compreendidas indique, por favor, se são verdadeiras ou falsas as afirmações que se seguem.

---

Tenho conhecimento de que o presente estudo analisa o **modo como as pessoas tomam decisões**.

- Sim
- Não
- 

Tenho conhecimento de que posteriormente **serei contactado(a) para uma pequena entrevista**.

- Sim
- Não
- 

A minha participação neste estudo é totalmente voluntária

- Sim
- Não

**Fim do bloco: Manipulation check**

---

## b. Estudo 2 – Participantes Não Responsabilizados

---

### Início do bloco: Introdução

Bem-vindo(a) e obrigado por participar neste estudo.

#### **Objetivos do estudo**

Este estudo, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISCTE-IUL, tem como objetivo analisar o **modo como as pessoas tomam decisões** que podem acontecer em qualquer altura da vida.

#### **Duração do estudo**

Este estudo tem uma duração de 10 minutos. Tem apenas uma hora para completar o questionário. Passado este tempo, o estudo será encerrado.

#### **Privacidade e riscos associados à participação**

A sua participação será muito valorizada. Não existem riscos expectáveis associados à participação no estudo. A participação neste estudo é estritamente voluntária: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter que prestar qualquer justificação. A informação recolhida neste estudo será mantida estritamente confidencial. Antes do processo de análise, os dados serão anonimizados tornando impossível retirar conclusões acerca de pessoas individuais.

Para questões ou esclarecimentos, por favor contacte:

vitor\_hugo\_silva@iscte-iul.pt ou elisa\_raquel\_lourenco\_faro@iscte-iul.pt

Ao clicar no botão “**Avançar**”, você confirma que leu e compreendeu e aceita as condições do presente estudo.

---

### Fim do bloco: Introdução

### Início do bloco: Informação Sociodemográfica

De seguida são solicitadas algumas informações tendo em vista a caracterização do grupo de participantes deste estudo. Como referido, os dados recolhidos serão analisados de forma agregada garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações fornecidas.

---

Sexo:

Masculino

Feminino

---

Idade:

\_\_\_\_\_

---

Nível de ensino que frequenta:

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

---

Instituição de ensino superior:

\_\_\_\_\_

**Fim do bloco: Social\_data**

---

### Início do bloco: CV's\_Masculino

De seguida serão apresentados 2 curriculum vitae.

Imagine que está a recrutar um/a GRH e que terá que optar por uma das opções seguintes.

*Curriculum Vitae*

**Francisco Silva**

**Idade:** 23 anos

**Habilitações:** Licenciatura GRH, **ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão** (2018 – 2021)

**Hard Skills:** Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Word, PowerPoint e Excel)

**Soft Skills:** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**Idiomas:** Português (língua materna)  
Inglês (muito bom)  
Francês (bom)

**Contacto:** francisco.silva@iseg.pt

*Curriculum Vitae*

**António Pereira**

**Idade:** 23 anos

**Habilitações:** Licenciatura GRH, **ISCTE – IUL** (2018 – 2021)

**Hard Skills:** Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Word, PowerPoint e Excel)

**Soft Skills:** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**Idiomas:** Português (língua materna)  
Inglês (muito bom)  
Francês (bom)

**Contacto:** antonio.pereira@iscte-iul.pt

Fim do bloco: CV's\_Masculino

---

Início do bloco: Escolha Masculino

Considerando os dois CV's apresentados, que candidato escolheria?

FRANCISCO  
SILVA

ANTÓNIO  
PEREIRA

---

Desloque o cursor para indicar a sua  
resposta ()



---

Fim do bloco: Escolha Masculino

## Início do bloco: CV's\_Feminino

De seguida serão apresentados 2 curriculum vitae.

Imagine que está a recrutar um/a GRH e que terá que optar por uma das opções seguintes.

*Curriculum Vitae*

**Francisca Silva**

**Idade:** 23 anos

**Habilitações:** Licenciatura GRH, **ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão** (2018 – 2021)

**Hard Skills:** Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Word, PowerPoint e Excel)

**Soft Skills:** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**Idiomas:** Português (língua materna)  
Inglês (muito bom)  
Francês (bom)

**Contacto:** francisca.silva@iseg.pt

*Curriculum Vitae*

**Carolina Pereira**

**Idade:** 23 anos

**Habilitações:** Licenciatura GRH, **ISCTE – IUL** (2018 – 2021)

**Hard Skills:** Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Word, PowerPoint e Excel)

**Soft Skills:** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**Idiomas:** Português (língua materna)  
Inglês (muito bom)  
Francês (bom)

**Contacto:** carolina.pereira@iscte-iul.pt

## Fim do bloco: CV's\_Feminino

---

**Início do bloco: Escolha Feminino**

Considerando os dois CV's apresentados, que candidata escolheria?

FRANCISCA  
SILVA

CAROLINA  
PEREIRA

Desloque o cursor para indicar a sua  
resposta ()



**Fim do bloco: Escolha Feminino**

**Início do bloco: Escala de Afinidade**

Indique em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo parcialmente (3)	Nem concordo nem discordo (4)	Concordo parcialmente (5)	Concordo (6)	Concordo totalmente (7)
Eu admiro as qualidades dos estudantes do IES A. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são bastante criativos. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são simpáticos. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são agradáveis. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são abertos a novas ideias. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são estudiosos. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são disciplinados. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O IES A é  
uma  
instituição  
de ensino  
que traz  
oportunidad  
es. (8)

O IES A  
prepara os  
seus alunos  
para os  
desafios do  
mundo  
profissional  
. (9)

---

eNPS Qual a probabilidade de recomendar a IES A como uma boa instituição de ensino?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

.0



Fim do bloco: Escala de Afinidade

Início do bloco: Manipulation check

Para verificar se as instruções foram bem compreendidas indique, por favor, se são verdadeiras ou falsas as afirmações que se seguem.

Tenho conhecimento de que o presente estudo analisa o **modo como as pessoas tomam decisões**.

Sim

Não

---

Tenho conhecimento de que posteriormente **serei contactado(a) para uma pequena entrevista**.

Sim

Não

---

A minha participação neste estudo é totalmente voluntária

Sim

Não

**Fim do bloco: Manipulation check**

---

c. Estudo 2 – Participantes Responsabilizados

---

**Início do bloco: Introdução**

Bem-vindo(a) e obrigado por participar neste estudo.

### **Objetivos do estudo**

Este estudo, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISCTE-IUL, tem como objetivo analisar o **modo como as pessoas tomam decisões** que

podem acontecer em qualquer altura da vida.

### **Duração do estudo**

Este estudo tem uma duração de 10 minutos. Tem apenas uma hora para completar o questionário. Passado este tempo, o estudo será encerrado.

### **Privacidade e riscos associados à participação**

A sua participação será muito valorizada. Não existem riscos expectáveis associados à participação no estudo. A participação neste estudo é estritamente voluntária: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter que prestar qualquer justificação. A informação recolhida neste estudo será mantida estritamente confidencial. Antes do processo de análise, os dados serão anonimizados tornando impossível retirar conclusões acerca de pessoas individuais.

Para questões ou esclarecimentos, por favor contacte:

vitor\_hugo\_silva@iscte-iul.pt ou elisa\_raquel\_lourenco\_faro@iscte-iul.pt

Ao clicar no botão “**Avançar**”, você confirma que leu e compreendeu e aceita as condições do presente estudo.

### **Fim do bloco: Introdução**

---

### **Início do bloco: Manipulation**

Durante a sua participação neste estudo ser-lhe-á pedido que tome algumas decisões.

**Posteriormente, caso aceite, será contactado(a) por um dos investigadores para uma pequena entrevista sobre o modo como tomou as suas decisões.** Neste sentido, pedimos-lhe que forneça uma morada de e-mail através da qual possa ser contactado(a). As informações fornecidas serão apenas utilizadas no âmbito deste estudo e após conclusão do mesmo todos os dados de contacto serão destruídos.

**Ao fornecer a sua morada de e-mail, confirma que compreendeu e aceita ser contactado(a) para uma pequena entrevista sobre o modo como tomou as suas decisões.**

E-mail:

---

**Fim do bloco: Manipulation**

---

**Início do bloco: Informação Sociodemográfica**

De seguida são solicitadas algumas informações tendo em vista a caracterização do grupo de participantes deste estudo. Como referido, os dados recolhidos serão analisados de forma agregada garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações fornecidas.

---

Sexo:

Masculino

Feminino

---

Idade:

---

Nível de ensino que frequenta:

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

---

Instituição de ensino superior:

---

**Fim do bloco: Social\_data**

---

## Início do bloco: CV's\_Masculino

De seguida serão apresentados 2 curriculum vitae.

Imagine que está a recrutar um/a GRH e que terá que optar por uma das opções seguintes.

*Curriculum Vitae*

**Francisco Silva**

**Idade:** 23 anos

**Habilitações:** Licenciatura GRH, **ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão** (2018 – 2021)

**Hard Skills:** Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Word, PowerPoint e Excel)

**Soft Skills:** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**Idiomas:** Português (língua materna)  
Inglês (muito bom)  
Francês (bom)

**Contacto:** francisco.silva@iseg.pt

*Curriculum Vitae*

**António Pereira**

**Idade:** 23 anos

**Habilitações:** Licenciatura GRH, **ISCTE – IUL** (2018 – 2021)

**Hard Skills:** Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Word, PowerPoint e Excel)

**Soft Skills:** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**Idiomas:** Português (língua materna)  
Inglês (muito bom)  
Francês (bom)

**Contacto:** antonio.pereira@iscte-iul.pt

## Fim do bloco: CV's\_Masculino

**Início do bloco: Escolha Masculino**

Considerando os dois CV's apresentados, que candidato escolheria?

FRANCISCO  
SILVA

ANTÓNIO  
PEREIRA

Desloque o cursor para indicar a sua  
resposta ()



**Fim do bloco: Escolha Masculino**

---

### Início do bloco: CV's\_Feminino

De seguida serão apresentados 2 curriculum vitae.

Imagine que está a recrutar um/a GRH e que terá que optar por uma das opções seguintes.

*Curriculum Vitae*

**Francisca Silva**

**Idade:** 23 anos

**Habilitações:** Licenciatura GRH, **ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão** (2018 – 2021)

**Hard Skills:** Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Word, PowerPoint e Excel)

**Soft Skills:** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**Idiomas:** Português (língua materna)  
Inglês (muito bom)  
Francês (bom)

**Contacto:** francisca.silva@iseg.pt

*Curriculum Vitae*

**Carolina Pereira**

**Idade:** 23 anos

**Habilitações:** Licenciatura GRH, **ISCTE – IUL** (2018 – 2021)

**Hard Skills:** Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Word, PowerPoint e Excel)

**Soft Skills:** Trabalho em equipa  
Comunicação  
Liderança

**Idiomas:** Português (língua materna)  
Inglês (muito bom)  
Francês (bom)

**Contacto:** carolina.pereira@iscte-iul.pt

Fim do bloco: CV's\_Feminino

---

**Início do bloco: Escolha Feminino**

Considerando os dois CV's apresentados, que candidata escolheria?

FRANCISCA  
SILVA

CAROLINA  
PEREIRA

Desloque o cursor para indicar a sua resposta ()	
--	--

**Fim do bloco: Escolha Feminino**

---

**Início do bloco: Escala de Afinidade**

Indique em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo parcialmente (3)	Nem concordo nem discordo (4)	Concordo parcialmente (5)	Concordo (6)	Concordo totalmente (7)
Eu admiro as qualidades dos estudantes do IES A. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são bastante criativos. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são simpáticos. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são agradáveis. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são abertos a novas ideias. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são estudiosos. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IES A são disciplinados. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O IES A é  
uma  
instituição  
de ensino  
que traz  
oportunidad  
es. (8)

O IES A  
prepara os  
seus alunos  
para os  
desafios do  
mundo  
profissional  
. (9)

---

eNPS Qual a probabilidade de recomendar a IES A como uma boa instituição de ensino?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



**Fim do bloco: Escala de Afinidade**

**Início do bloco: Manipulation check**

Para verificar se as instruções foram bem compreendidas indique, por favor, se são verdadeiras ou falsas as afirmações que se seguem.

Tenho conhecimento de que o presente estudo analisa o **modo como as pessoas tomam decisões**.

Sim

Não

---

Tenho conhecimento de que posteriormente **serei contactado(a) para uma pequena entrevista**.

Sim

Não

---

A minha participação neste estudo é totalmente voluntária

Sim

Não

**Fim do bloco: Manipulation check**

---

## B. Caracterização Sociodemográfica

### a. Estudo 1

Caracterização sociodemográfica da amostra (n = 84)

Variável	Categoria	%
Género	Masculino	42,9%
	Feminino	57,1%
Idade (em anos)	≤21	34,5%
	22 - 24	47,6%

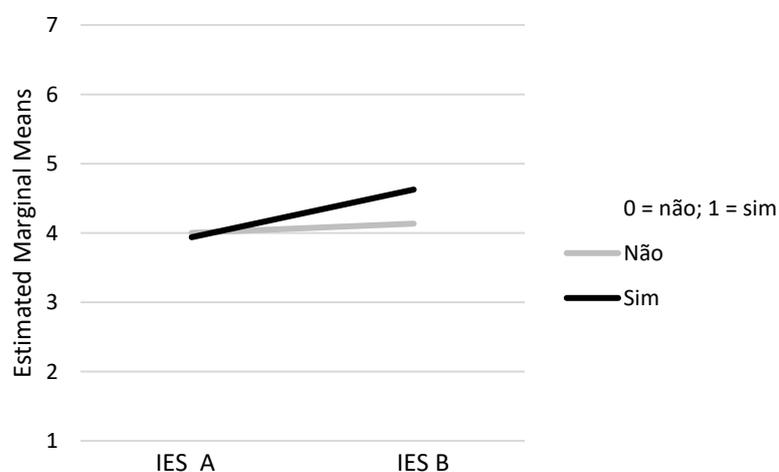
	>24	17,9%
Habilitações Literárias	Licenciatura	42,9%
	Mestrado	57,1%
	Doutoramento	0,0%

b. Estudo 2

Caracterização sociodemográfica da amostra (n = 26)

Variável	Categoria	%
Género	Masculino	23,1%
	Feminino	76,9%
Idade (em anos)	≤19	23,2%
	20 - 22	69,2%
	>22	7,6%
Habilitações Literárias	Licenciatura	100,0%
	Mestrado	0,0%
	Doutoramento	0,0%

C. Média Marginal Estimada da Variável Dependente – Estudo 1



D. Resultados Modelo 2-Way ANOVA (variável dependente: decisão de contratação) –  
Estudo 1

	df	F	Sig.
CondExp_IES	1	1,057	0,307
Responsabilização	1	0,289	0,592
CondExp_IES * Accountable	1	0,482	0,490
Erro	80		

E. Resultados Modelo 2-Way ANOVA (variável dependente: decisão de contratação) –  
Estudo 2

Dependent Variable:  
(-10 = IES B, 10 =  
IES A)

	df	F	Sig.
Cond_Experimental	1	1,375	0,256
Aff_Scale_2levels	1	0,480	0,495
	1	0,138	0,714
Cond_Experimental * Aff_Scale_2levels			
Error	22		