Lisbon School of Economics & Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

PREFERÊNCIAS POR INCENTIVOS - DIFERENÇAS ENTRE HOMENS E MULHERES

ANDREIA VANESSA COELHO GOMES

OUTUBRO - 2024

Lisbon School of Economics & Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PREFERÊNCIAS POR INCENTIVOS - DIFERENÇAS ENTRE HOMENS E MULHERES

ANDREIA VANESSA COELHO GOMES

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA SOFIA LOURENÇO

OUTUBRO - 2024

RESUMO

Este estudo analisa diferenças de género na preferência por incentivos intrínsecos e extrínsecos, tendo em conta o efeito de determinadas caraterísticas individuais e de personalidade, nomeadamente, a propensão ao risco, a atitude competitiva e a motivação intrínseca e extrínseca.

Para analisar esta questão, foi utilizada uma recolha de dados primários, através de um inquérito por questionário dirigido a estudantes e profissionais das áreas de gestão. Foram obtidas 556 respostas válidas que foram analisadas através do Modelo das Equações Estruturais dos Mínimos Quadrados Parciais *(PLS-SEM).*

Os resultados mostram que o sexo masculino está negativamente relacionado com a preferência por incentivos intrínsecos e extrínsecos. Apesar de encontrada uma relação positiva entre a motivação intrínseca e a preferência por incentivos intrínsecos, os resultados contrariam a ideia de que a motivação intrínseca está negativamente relacionada com a preferência por incentivos extrínsecos. Concluímos também que o homem tende a ser mais competitivo e mais propenso ao risco do que a mulher, e que estas caraterísticas estão positivamente associadas à preferência por incentivos extrínsecos.

PALAVRAS-CHAVE: Género, Preferências, Incentivos, Motivação, Atitude Competitiva, Propensão ao Risco

ABSTRAT

This study investigates gender differences in the preference for intrinsic and extrinsic incentives, taking into account the effect of specific individual and personality characteristics, namely risk propensity, competitive attitude and intrinsic and extrinsic motivation.

To analyze this issue, primary data were collected via a questionnaire targeted at management students and professionals. We obtained 556 valid responses and analyzed them the Partial Least Squares Structural Equation Model *(PLS-SEM).*

The results show that men are negatively related to preference for intrinsic and extrinsic incentives. Although a positive relationship was found between intrinsic motivation and preference for intrinsic incentives, the results contradict the idea that intrinsic motivation is negatively related to a preference for extrinsic incentives. We also document that men tend to be more competitive and more prone to risk than women, and that both characteristics have a positive relationship with the preference for extrinsic incentives.

KEYWORDS: Gender, Preferences, Incentives, Motivation, Competitive Attitude, Risk Propensity

AGRADECIMENTOS

Obrigada à minha orientadora – Professora Sofia Lourenço – por todo o apoio incansável e por me ter ajudado e aconselhado ao longo de todo este processo. Obrigada pela sua paciência e dedicação a este projeto!

Obrigada a todas as pessoas que contribuíram no preenchimento do questionário e a todos os que ajudaram na sua partilha. Sem vocês nada disto seria possível!

Obrigada aos meus pais por tudo o que investiram em mim e por me darem as ferramentas necessárias para que conseguisse concluir este mestrado com sucesso. Obrigada por fazerem de mim a mulher que sou hoje!

Obrigada, Lu, pelo apoio incondicional e por me fazeres acreditar que tudo o que eu quero, com esforço e empenho, se pode tornar realidade. Obrigada por acreditares mais em mim, do que eu em mim mesma!

Obrigada à minha irmã e ao meu cunhado – Adri e Tiago – por todas as horas que me ouviram falar sobre a tese e por tornarem todo este processo mais leve. Obrigada por estarem sempre presentes!

Obrigada, Rodrigo, por me fazeres rir e sorrir nos momentos de mais stress e em que ficava desanimada. Obrigada pela tua amizade!

"For what it's worth: it's never too late or, in my case, too early to be whoever you want to be. There's no time limit, stop whenever you want. You can change or stay the same, there are no rules to this thing. We can make the best or the worst of it. I hope you make the best of it. And I hope you see things that startle you. I hope you feel things you've never felt before. I hope you meet people with a different point of view. I hope you live a life you're proud of. And if you find that you're not, I hope you have the strength to start all over again."

The Curious Case of Benjamin Button, F. Scott Fitzgerald

ÍNDICE

Resumo i

Abstrat ii

Agradecimentos iii

Índice v

Índice de Figuras vii

Índice de Tabelas vii

Índice de Apêndices vii

Lista de Abreviaturas ix

1. Introdução 1

2. Revisão da Literatura 4

2.1. Importância do Capital Humano e dos Sistemas de Incentivos 4

2.2. Preferências por Incentivos: Intrínsecos e Extrínsecos – Diferenças de Género 5

2.3. Motivação: Intrínseca e Extrínseca – Diferenças de Género e Relação com Preferência por Incentivos 7

2.4. Atitude Competitiva – Diferenças de Género e Relação com Preferência por Incentivos 10

2.5. Propensão ao Risco – Diferenças de Género e Relação com a Preferência por Incentivos 12

3. Metodologia 15

3.1. Método de Recolha de Dados 15

3.2. Mensuração das Variáveis 16

3.3. Modelo de Análise Estatística 17

4. Análise Empírica e Discussão de Resultados 20

4.1. Caraterização da Amostra 20

4.2. Caraterização das Variáveis em Estudo 20

4.3. Análise do Modelo 22

4.4. Discussão de Hipóteses e Resultados 24

4.5. Análises Adicionais e de Robustez 26

4.6. Análise Multi-grupos 27

5. Conclusão 29

Referências Bibliográficas 31

Apêndices 40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Conceptual de Hipóteses 14

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Estatísticas Descritivas das Variáveis em Estudo 21

Tabela 2: Comparação de Médias – Género (t-test) 21

Tabela 3: Análise de Hipóteses 24

Tabela 4: Análise IPMA (Importância VS Performance) 27

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1- Teste de Colinearidade (VIF) 40

Apêndice 2- Sexo/Género dos Inquiridos 40

Apêndice 3- Idade dos Inquiridos 40

Apêndice 4 - Idade dos Inquiridos por Gerações 40

Apêndice 5 – Número de Estudantes e Grau de Ensino 41

Apêndice 6 - Curso dos Inquiridos que frequentam ou frequentaram o Ensino Superior 41

Apêndice 7 - Experiência Profissional dos Inquiridos 41

Apêndice 8 - Comparação de Médias – Experiência Profissional (t-test) 42

Apêndice 9 - *Outer Loadings, AVE, CR e Alpha de Cronbach* das respetivas variáveis 43

Apêndice 10 - Critério de *Fornell* e *Lacker* e Inter-correlações 44

Apêndice 11 - Rácio *HTMT* 44

Apêndice 12 - R-Square 44

Apêndice 13 - f-Square 45

Apêndice 14 - PLSpredict 45

Apêndice 15 - CVPAT 45

Apêndice 16 - Modelo Estrutural Final 46

Apêndice 17- Mapa Importância VS Performance (Análise IPMA - PreIncInt) 47

Apêndice 18 - Mapa Importância VS Performance (Análise IPMA- PreIncExt) 47

Apêndice 19 - Análise Multi-grupos 48

LISTA DE ABREVIATURAS

AC – Atitude Competitiva

AVE – Variância Média Extraída

BIC – Critério de Informação *Bayesiano*

CFA – *Confirmatory Factor Analysis* (Análise Fatorial Confirmatória)

CFI – *Comprehensive Fit Index* (Índice de Ajustamento Global)

CMB – *Common Method Bias* (Enviesamento do Método Comum)

CR – Fiabilidade Compósita

CVPAT – *Cross-validated predictive ability test*

GEN – Género

HTMT – Rácio *Heterotrait-Monotrait* de correlações

MGA – Análise Multi-Grupos

MotExt – Motivação Extrínseca

MotInt – Motivação Intrínseca

PDCA – *Personal Development Competitive Attitude (*Atitude Competitiva de Desenvolvimento Pessoal)

PR – Propensão ao Risco

PreIncExt – Preferência por Incentivos Extrínsecos

PreIncInt – Preferência por Incentivos Intrínsecos

R^2 - Coeficiente de determinação

RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation* (Raíz do Erro Quadrático Médio de Aproximação)

SRMR – *Root Mean Square Residual*

TLI – *Tucker-Lewis Index* (Índice de *Tucker -Lewis*)

VIF´s – Fatores de Inflação da Variância

1. INTRODUÇÃO

O capital humano tem um papel cada vez mais importante e relevante dentro das organizações. Por exemplo, Lawler (2009) refere que encontrar pessoal adequado para a organização deve ser uma das prioridades das empresas, uma vez que o capital humano é um dos seus ativos mais relevantes. No entanto, apesar de esta situação ser reconhecida por muitos executivos, a sua aplicação prática não é de fácil implementação (Siddiqui, 2012). Lawler (2009) refere que o capital humano será o foco de uma organização apenas quando esta desenvolver medidas para os colaboradores, que sejam tão relevantes, rigorosas e abrangentes como as medidas que são aplicadas ao capital financeiro e físico. Só assim, as empresas serão capazes de olhar para os seus recursos humanos como sendo uma vantagem competitiva para a atividade da empresa (Kiran et al., 2022; Lawler, 2009). Além disso, devido à globalização, as organizações têm mais exigências ao nível da competitividade e da qualidade do seu capital humano. Deste modo, para a criação de valor é importante apostar nos conhecimentos, experiências e desenvolvimento contínuo dos recursos humanos das empresas (Kampf & Ližbetinová, 2015; Siddiqui, 2012) .

Para tal importa relevar o papel dos sistemas de incentivos pois são uma forma de responder às necessidades e às caraterísticas dos colaboradores, e assim potenciar os resultados das organizações (Siddiqui, 2012). Neste âmbito, o processo de motivação é relevante, pois cada pessoa tem determinadas necessidades que procura satisfazer e que vão influenciar as suas ações, e essas necessidades podem variar de acordo com as suas caraterísticas, como o género (Hitka et al., 2018). Hitka et al. (2018) provam que as mulheres tendem a ser mais orientadas para as questões sociais e são mais motivadas por fatores intrínsecos, ao contrário dos homens que são motivados por fatores extrínsecos como o salário base. No entanto, muitas vezes as organizações desenvolvem sistemas de incentivos que não refletem as necessidades dos seus colaboradores, por falta de entendimento sobre aquilo que os motiva. De facto, diversos estudos mostram que existem mais incentivos para além do dinheiro (Rynes et al., 2004) mas a investigação ainda se foca muito nos incentivos monetários (Lourenço, 2016). Adicionalmente, outros estudos mostram que nem sempre a preferência manifestada por determinado incentivo corresponde ao efeito esperado desse mesmo incentivo (Dzuranin et al., 2013; Lourenço, 2020). Deste modo, importa investigar com mais detalhe as preferências por diversos tipos de incentivos e como estas são resultado de caraterísticas demográficas e de personalidade. A este nível, diferenças de género/sexo são particularmente relevantes uma vez que estudos anteriores mostram que homens e mulheres reagem de modo diferente às situações a que são expostos como, consumo, investimento e mercado de trabalho (Croson & Gneezy, 2009). Estas disparidades muitas vezes advêm de diferenças ao nível da sua aversão ao risco e atitude competitiva (Croson & Gneezy, 2009). Deste modo, é também expectável que homens e mulheres reajam de modo diferente aos incentivos que lhe são oferecidos, pela sua perceção de risco e de competição diferenciada. Por exemplo, Migheli (2015) conclui que por as mulheres serem mais avessas ao risco do que os homens, acabam por selecionar regimes de pagamento ou

incentivos mais em função das suas preferências de risco do que em função das suas capacidades. Por sua vez, Jeworrek (2019) e Niederle & Vesterlund (2011) mostram que as mulheres evitam a competição, optando menos vezes por esquemas de compensação em torneio, baseados em incentivos financeiros ou extrínsecos, em comparação com os homens que se mostram ansiosos por competir.

Deste modo, este estudo vem responder a uma questão principal: "Existem diferenças entre homens e mulheres nas preferências por incentivos?". É importante referir que ao longo do trabalho a palavra género é utilizada para representar os sexos masculino e feminino, correspondentes respetivamente a homens e mulheres.

Para responder a esta questão, foram recolhidos dados através de um questionário desenvolvido na plataforma *Qualtrics,* aplicado a uma amostra de estudantes e trabalhadores da área de gestão e afins. Foram obtidas 556 respostas válidas que foram analisadas através do Modelo das Equações Estruturais dos Mínimos Quadrados Parciais (*PLS-SEM*) usando o *software SmartPLS 4.*

Os resultados mostram que o sexo masculino está negativamente relacionado com a Preferência por Incentivos Intrínsecos (PreIncInt), algo que vai de acordo com as conclusões de Hofstede (2001) e Migheli (2015) que referem que os homens valorizam mais fatores extrínsecos que as mulheres. Foi também identificada uma relação negativa entre os homens e a Preferência por Incentivos Extrínsecos (PreIncExt), que no caso não corrobora os resultados dos autores mencionados anteriormente. Além disso, os resultados demonstraram uma relação positiva entre a Motivação Intrínseca (MotInt) e a PreIncInt sugerida por diferentes autores como Gagné & Deci (2005). Inversamente, os nossos resultados contrariaram a ideia de que a MotInt estaria negativamente relacionada com a PreIncExt (Gagné et al., 2010), uma vez que foi identificada uma relação positiva. Relativamente à Atitude Competitiva (AC) os resultados mostraram uma relação positiva com o sexo masculino, com a PreIncInt e a PreIncExt, ou seja, o homem tende a ser mais competitivo que a mulher (Croson & Gneezy, 2009). Do mesmo modo, os nossos resultados demonstraram uma relação positiva entre o sexo masculino e a Propensão ao Risco (PR) e entre a PR e a PreIncExt, como defendido por diferentes autores (Fehr-Duda et al., 2006).

Este estudo tem dois contributos para a literatura. Em primeiro lugar este trabalho complementa estudos anteriores que investigam preferências sobre incentivos e os seus efeitos (Alves et al., 2024; Dzuranin et al., 2013; Lourenço, 2020) ao realçar diferenças de género nestas mesmas preferências. Em segundo lugar, este estudo contribui para a literatura de género ao mostrar que as diferenças entre homens e mulheres não se refletem apenas nas escolhas de contratos de incentivos ou de emprego, mas que já advêm de fatores anteriores como as preferências sobre incentivos (Jeworrek, 2019; Migheli, 2015; Niederle & Vesterlund, 2011).

Este estudo apresenta implicações práticas, na medida em que mostra aos decisores das empresas quais os fatores que devem ter em conta na definição do seu

sistema de incentivos, relativamente a ambos os sexos, atendendo às caraterísticas individuais e de personalidade que podem estar relacionados com essa preferência. De acordo com Hitka et al. (2018), é necessário criar programas de motivação diferenciados em função do género dos colaboradores, de modo a potenciar a satisfação dos trabalhadores contribuindo para uma maior eficácia e competitividade das empresas no mercado.

Este trabalho está organizado em 5 capítulos. Este primeiro capítulo diz respeito à introdução, onde se apresenta um breve resumo sobre o estudo que foi realizado. Seguidamente, o segundo capítulo diz respeito à revisão de literatura, bem como ao desenvolvimento das hipóteses. O terceiro capítulo destina-se à apresentação e explicação da metodologia utilizada, descrição da amostra e das variáveis, bem como, do modelo de investigação. Por sua vez, o quarto capítulo destina-se à análise empírica e à apresentação e discussão dos resultados. Finalmente, o quinto capítulo corresponde à conclusão do trabalho, com indicação dos principais resultados, limitações e investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Importância do Capital Humano e dos Sistemas de Incentivos

Atualmente, os recursos humanos têm um papel mais ativo e relevante dentro das organizações, pois segundo Kampf & Ližbetinová (2015), devido à globalização, existem mais desafios em matérias de competitividade e qualidade dos recursos humanos das empresas, uma vez que o capital humano é um dos fatores mais importantes e caros do processo de produção. Além disso, os recursos humanos são os principais ativos utilizados para atingir os objetivos pré-estabelecidos da empresa (Sultana et al., 2012). Assim, a criação de valor das empresas acontece através da utilização da experiência, conhecimento e desenvolvimento contínuo do seu capital humano (Kampf & Ližbetinová, 2015; Siddiqui, 2012).

No estudo realizado por Lawler (2009) é argumentado que embora muitos executivos reconheçam que encontrar e desenvolver as pessoas certas deve ser uma das suas principais prioridades, muitas organizações não o fazem. De facto, muitas organizações, em vez de incentivarem os indivíduos a contribuir para o desenvolvimento da empresa, muitas vezes apenas desenvolvem sistemas que têm como objetivo controlar o comportamento dos colaboradores.

Contudo, Lawler (2009) refere que o capital humano será o foco de uma organização apenas se esta desenvolver medidas que sejam tão relevantes, rigorosas e abrangentes como as medidas aplicadas ao capital financeiro e físico. Ou seja, atrair e reter os indivíduos adequados a uma determinada empresa, de modo a criar uma vantagem competitiva, não é uma tarefa fácil, no entanto, é possível caso sejam utilizados recursos suficientes nestas tarefas (Kiran et al., 2022; Lawler, 2009; Siddiqui, 2012). Para isso, é necessário desenvolver os sistemas de controlo de gestão apropriados que permitam criar um sistema de gestão da organização centrado no capital humano. Tal é vital pois, um colaborador satisfeito vai valorizar mais o seu trabalho, apresentar uma maior motivação e realizar um trabalho de elevada qualidade (Hitka et al., 2018). Deste modo, a identificação das necessidades de motivação dos colaboradores é um fator prioritário nas organizações.

Neste âmbito, o desenvolvimento de sistemas de incentivos adequados às necessidades e às caraterísticas individuais dos colaboradores é fulcral. De acordo com Clark & Wilson (1961) as organizações distribuem incentivos para indivíduos de modo a induzi-los a contribuir para o desenvolvimento da atividade da empresa. No entanto, nem sempre é fácil obter este alinhamento de interesses. Por exemplo, a teoria da agência conceptualiza a relação entre um principal (acionista) que contrata um agente (gestor) para atuar em seu nome, mas existe assimetria de informação e conflitos de interesses entre ambas as partes (Kunz & Pfaff, 2002). Os sistemas de incentivos aparecem como uma solução a esta problemática, pois permitem direcionar o comportamento e tomada de decisão do gestor para a criação de valor para o acionista. Assim, de acordo com a teoria da agência um contrato de incentivos ótimo envolve um esquema de pagamento

por desempenho vinculando o esforço do agente aos indicadores de produção selecionados pelo principal (Kunz & Pfaff, 2002).

Contudo, muitas vezes as organizações desenvolvem sistemas de incentivos que não refletem de forma verdadeira as necessidades dos seus colaboradores, por falta de entendimento sobre aquilo que os motiva. Deste modo, "as recompensas da adesão à organização devem ser alteradas para corresponder às motivações dos novos membros" (Clark & Wilson, 1961). De facto, de acordo com diversos estudos existem mais incentivos para além do dinheiro, mas a investigação científica ainda se foca muito nos incentivos monetários (Lourenço, 2016).

Adicionalmente, muitas vezes as empresas ignoram o efeito que as caraterísticas individuais, como o género, têm nas preferências por incentivos por parte dos colaboradores. Ou seja, os incentivos que se aplicam aos homens, podem não ser eficazes no que diz respeito às mulheres. Desta forma, é importante definir sistemas de incentivos que tenham em conta as caraterísticas individuais das pessoas, não só ao nível do género, mas também de outras caraterísticas individuais como a motivação, propensão ao risco e atitude competitiva (Croson & Gneezy, 2009; Hitka et al., 2018; Swab & Johnson, 2019).

Assim, tal como referido por Hitka et al. (2018), é necessário criar programas de motivação em função do género dos colaboradores, contribuindo para uma maior eficácia dos mesmos para atingir os objetivos corporativos e aumentar a competitividade da empresa no mercado.

2.2. Preferências por Incentivos: Intrínsecos e Extrínsecos – Diferenças de Género

Motivar os colaboradores para que tenham o melhor desempenho possível contribuindo para uma melhor eficácia e eficiência da organização é um dos principais objetivos dos gestores e dos acionistas (Dzuranin et al., 2013). Uma das formas mais utilizadas para potenciar a motivação e um melhor desempenho dos colaboradores é através da utilização de incentivos, como por exemplo, dinheiro, bónus, comissões, prémios de reconhecimento, prémios tangíveis, entre outros (Dzuranin et al., 2013; Lazear, 2000; Prendergast, 1999). Estudos anteriores mostram que normalmente os colaboradores preferem e optam por incentivos monetários considerados mais flexíveis, no entanto, verificou-se que os incentivos financeiros podem nem sempre ser os mais motivadores e, por outro lado, os incentivos não monetários são mais eficientes e promovem um melhor desempenho e satisfação dos colaboradores (Deci, 1971; Dzuranin et al., 2013; Gneezy et al., 2011).

Deste modo, é importante perceber quais os tipos de incentivos que existem e quais as suas caraterísticas. Vários autores classificam os incentivos em duas grandes categorias, nomeadamente incentivos extrínsecos e incentivos intrínsecos (Deci, 1972; Victor & Hoole, 2021). Os incentivos extrínsecos são por exemplo, dinheiro e reforço verbal, que são externos ao próprio indivíduo e à realização da tarefa, pelo contrário, as

recompensas intrínsecas (por exemplo, autonomia e criatividade) advêm da realização da própria atividade por parte do indivíduo e por isso são muitas vezes consideradas como internas ao mesmo (Deci, 1972).

Já Chiang & Birtch (2007) classificaram os incentivos em 4 categorias. Primeiramente, incentivos financeiros que incluíam o pagamento fixo básico, incentivos individuais e de grupo, e benefícios. De seguida, apresentam os incentivos de suporte que estão relacionados com o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, (por exemplo, flexibilidade de horário). Por sua vez, os incentivos extrínsecos dizem respeito às relações interpessoais no espaço de trabalho, ao tipo de gestão e o título ou *status* da própria função. A última categoria são os incentivos intrínsecos relacionados com a natureza do trabalho, com novos desafios, responsabilidades e novas oportunidades para desenvolver competências (Chiang & Birtch, 2007). As categorias de Chiang & Birtch (2007) podem ser adaptadas para as duas categorias de tipos de incentivos mais usadas na literatura - intrínsecos e extrínsecos (Deci, 1972; Victor & Hoole, 2021). De acordo com Vincent et al. (1960), os incentivos extrínsecos são mais externos à função e correspondem às recompensas do trabalho, por essa razão nesta categoria enquadram-se não só os incentivos extrínsecos, mas também os incentivos financeiros. Por outro lado, Vincent et al. (1960), referem que os incentivos intrínsecos são mais internos à função e correspondem ao conteúdo ou condições do trabalho, e por essa razão, nesta categoria enquadram-se os incentivos intrínsecos e os incentivos de suporte.

As preferências por incentivos são função das caraterísticas individuais de cada ser humano, como por exemplo do sexo. Hofstede (2001) conclui que existem diferenças ao nível da motivação entre ambos os sexos, referindo que os homens valorizam mais a progressão na carreira e o salário, considerados fatores extrínsecos, enquanto as mulheres valorizam os desafios, o ambiente e a segurança e cooperação no trabalho, ou seja, fatores mais intrínsecos. Assim, é esperado que as preferências de homens e mulheres por incentivos intrínsecos ou extrínsecos seja diferente. Contudo, Migheli (2015) salienta que os prémios monetários não são o único tipo de incentivo para os colaboradores, pois incentivos como promoções, elogios públicos ou prémios "em espécie" podem aumentar a produtividade, sendo isto verdade especialmente no caso do sexo feminino.

Por sua vez, Cao et al. (2023) investigam o efeito de incentivos pró-sociais no desempenho e na definição de metas de homens e mulheres, concluindo que ao contrário de incentivos monetários, os incentivos pró-sociais ativam níveis mais altos de motivação intrínseca nas mulheres por comparação com os homens. Estas conclusões são partilhadas por Drouvelis & Rigdon (2022) que destacam que a introdução de incentivos sociais, como a responsabilidade social das empresas e doações de caridade, tem efeitos benéficos no desempenho dos indivíduos do sexo feminino, mas não no sexo masculino.

Deste modo, é esperado que os homens tenham uma maior preferência por incentivos extrínsecos (PreIncExt) por comparação com as mulheres e, inversamente,

tenham uma menor preferência por incentivos intrínsecos (PreIncInt). Assim, colocam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1a: O sexo masculino está positivamente relacionado com PreIncExt.

H1b: O sexo masculino está negativamente relacionado com PreIncInt.

2.3. Motivação: Intrínseca e Extrínseca – Diferenças de Género e Relação com Preferência por Incentivos

A maior parte das organizações tem como principal objetivo aumentar a eficiência, obtendo o maior lucro ou produção ao menor custo possível, por isso é necessário encorajar comportamentos que vão contribuir para esse objetivo, como, por exemplo, ser assíduo, pontual e esforçado (Mitchell, 1982). Assim, a motivação é o grau até onde um indivíduo opta por desenvolver um determinado comportamento específico (Mitchell, 1982).

Existem várias teorias da motivação que têm sido abordadas na literatura, no entanto, para a realização deste estudo, vamos aprofundar apenas uma teoria que é considerada relevante - a Teoria de Vroom (Vroom, 1964). Este autor afirma que a produtividade é determinada em função de 3 fatores, nomeadamente, as expectativas, as recompensas e a relação entre estes dois conceitos. Ou seja, a motivação de um colaborador vai ser afetada pela expectativa deste indivíduo para atingir os objetivos definidos, pela recompensa que este irá receber em função do esforço realizado para atingir estes objetivos e pela sua capacidade de gestão do nível de esforço a realizar para alcançar as recompensas.

Baseando-se na teoria anterior, Porter & Lawler (1968), desenvolveram um modelo onde se fazia a distinção entre dois tipos de motivação, a motivação intrínseca (MotInt) e a motivação extrínseca (MotExt). A motivação intrínseca é quando as pessoas fazem uma atividade porque a acham interessante e daí deriva uma satisfação espontânea que provém da realização da atividade em si mesma. Por outro lado, a motivação extrínseca, já requer a existência de uma consequência pela realização da atividade, como por exemplo, incentivos tangíveis ou verbais. Ou seja, neste caso, a satisfação não vem da atividade em si mesma, mas sim das consequências extrínsecas que provêm da realização dessa atividade (Porter & Lawler, 1968). Deste modo, a motivação intrínseca não apresenta uma natureza instrumental, ou seja, não depende de nenhum fator externo ao próprio comportamento, por isso o meio e o fim são um só (Legault, 2016). Por exemplo, "uma criança pode brincar ao ar livre – correr, saltar, pular – sem outra razão que não seja porque é divertido e inaptamente satisfatório" (Legault, 2016). Inversamente, a motivação extrínseca, apresenta uma natureza instrumental pois o comportamento é realizado para atingir um outro resultado (Legault, 2016). Por exemplo "um adolescente pode lavar a loiça em casa para receber uma mesada" (Legault, 2016). Deste modo, os originadores de motivação extrínseca, como por exemplo, o dinheiro ou outras

recompensas, geram motivação extrínseca pelo facto de criarem uma espécie de desejo pela consequência da realização da atividade e não produzem desejo de se envolver nessa ação por si só (Legault, 2016). De facto, Legault (2016) afirma que "quando as pessoas se envolvem em atividades por recompensas extrínsecas a sua motivação está enraizada no ambiente e não dentro de si", por outro lado, "a motivação intrínseca existe no interior do indivíduo e pode ser aproveitada e reforçada por ambientes que apoiam a autonomia e a competência do indivíduo".

Estas motivações podem estar relacionadas com caraterísticas pessoais, como por exemplo, o sexo (Hitka et al., 2018), ou seja, as diferenças ao nível da motivação podem ocorrer entre homens e mulheres. No seu estudo Hitka et al. (2018) provam que as mulheres são mais orientadas para as relações de trabalho do que os homens e que existem diferenças de género em termos de motivação e na importância dos fatores motivacionais estudados, nomeadamente o salário base, segurança no trabalho e boa equipa de trabalho. As mulheres tendem a ser mais orientadas para as questões sociais, ou seja, estas ao contrário dos homens, preocupam-se com as relações no trabalho, a cooperação e adaptam-se para manter estas boas relações e um bom ambiente de trabalho (Hitka et al., 2018). De facto, Hitka et al. (2018) concluíram que os homens com educação básica e superior são mais motivados pelo salário base, do que as mulheres de qualquer nível de educação. De igual modo, Benndorf et al. (2019) mostram que uma parte considerável dos homens reduziu o seu desempenho drasticamente após a substituição dos incentivos à peça por um pagamento fixo. Em contrapartida, o comportamento das mulheres praticamente não foi afetado pelas alterações nos incentivos (Benndorf et al., 2019).

Outros estudos demonstram que os homens têm uma motivação extrínseca mais elevada que as mulheres. Por exemplo, Kasser & Ryan (1993) mostraram que os homens dão mais importância do que as mulheres a aspirações extrínsecas como o reconhecimento social e o sucesso financeiro. Já, LeFebvre & Huta (2021) mostram que os homens apresentam uma pontuação mais alta em motivação extrínseca do que as mulheres, sendo esta diferença significativa maioritariamente nas idades entre os 20 e os 30 anos.

Deste modo, a literatura anterior sugere que o sexo masculino está positivamente relacionado com a motivação extrínseca ao contrário do sexo feminino que está mais relacionado com a motivação intrínseca.

Assim, propõem-se as seguintes hipóteses:

H2a: O sexo masculino está negativamente relacionado com a MotInt.

H2b: O sexo masculino está positivamente relacionado com a MotExt.

Os tipos de motivação vão afetar a preferência por determinados tipos de incentivos. Pois dada a natureza dos diferentes tipos de incentivos intrínsecos e extrínsecos é esperado que estas preferências estejam alinhadas com os diferentes tipos

de motivação intrínseca e extrínseca (Ba et al., 2001). De facto, a relação existente entre a motivação e os tipos de incentivos tem sido objeto de várias teorias (Long & Shields, 2010). Por exemplo, as teorias comportamentais e psicológicas estão mais relacionadas com a motivação intrínseca e referem que as recompensas extrínsecas podem diminuir este tipo de motivação (Bénabou & Tirole, 2016), por sua vez as teorias económicas, como a Teoria da Agência, estão mais centradas na motivação extrínseca e promovem o alinhamento dos interesses dos gestores e dos acionistas através de incentivos extrínsecos (bónus anuais e ações da empresa) (Jensen & Meckling, 1976). Esta literatura pressupõe que como resultado de diferentes motivações (intrínsecas e extrínsecas) os colaboradores irão apresentar diferentes preferências por incentivos (intrínsecos e extrínsecos) (Wowak & Hambrick, 2010).

Atendendo a que a motivação intrínseca é inerente à realização da própria tarefa e do gosto pela execução da mesma (Gagné & Deci, 2005), podemos esperar que este tipo de motivação esteja negativamente relacionado com a preferência por incentivos que sejam extrínsecos à realização da própria tarefa, como por exemplo, os incentivos financeiros. Inversamente a motivação intrínseca está positivamente relacionada com a preferência por incentivos intrínsecos que vão refletir as dimensões da própria tarefa e da pessoa, como a autonomia, tomada de decisão e novas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (Deci, 1975; Zuckerman et al., 1978).

Relativamente à motivação extrínseca, esta está relacionada com o valor instrumental que acompanha a realização de uma determinada tarefa, como por exemplo, uma recompensa monetária, um reconhecimento social ou uma boa avaliação (Stajkovic & Luthans, 2001). Deste modo, podemos concluir que a motivação extrínseca irá promover uma preferência por recompensas externas e não por incentivos que apresentam um cariz mais intrínseco.

Assim, e extrapolando para as preferências por incentivos, pode-se argumentar que a motivação intrínseca (inerente à realização da tarefa em si mesma) (Gagné et al., 2010) levará a uma maior preferência por incentivos intrínsecos que se referem às condições de realização da tarefa em si mesma. Inversamente, a motivação extrínseca (que advém de fatores externos à tarefa) (Gagné et al., 2010) levará a uma maior preferência por incentivos extrínsecos que se referem às recompensas posteriores à execução da tarefa. Assim, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H3a: A MotInt está positivamente relacionada com a PreIncInt.

H3b: A MotInt está negativamente relacionada com a PreIncExt.

H3c: A MotExt está positivamente relacionada com a PreIncExt.

H3d: A MotExt está negativamente relacionada com a PreIncInt.

2.4. Atitude Competitiva – Diferenças de Género e Relação com Preferência por Incentivos

A competição entre os indivíduos é algo que está sempre presente, pois estes competem por recursos limitados como por exemplo, o dinheiro, *status* e promoções no local de trabalho (Swab & Johnson, 2019). Apesar deste papel central da competição na vida humana, com impactos positivos e negativos, os estudos sobre a concorrência e a competitividade nas organizações são raros. Ou seja, a investigação sobre o papel da competitividade nas organizações é limitada, apesar da sua importância para a dinâmica relacional, diferenças individuais, por exemplo ao nível de géneros, fatores sociais e resultados organizacionais ao nível do desempenho (Swab & Johnson, 2019).

Estudos anteriores sobre competitividade têm usado diferentes definições para este fenómeno, desde versões mais inclusivas – "as diferenças individuais que resultam numa preferência pela competição" (Swab & Johnson, 2019) – a versões mais extremas - "uma necessidade indiscriminada dos indivíduos de competir e ganhar (e evitar perder) a qualquer custo como um meio de manter ou aumentar os sentimentos de autoestima" (Ryckman et al., 1990; Thornton et al., 2011). Perante estas definições conseguimos perceber que dependendo da forma como é manifestada, a atitude competitiva pode ser positiva, quando aumenta a motivação e o envolvimento, ou negativa, quando está associada a emoções negativas (Swab & Johnson, 2019).

Neste estudo, será usada a definição de Ryckman et al. (1996) onde a competição é considerada "uma atitude em que o foco principal não está no resultado (ou seja, em ganhar), mas mais no prazer e no domínio da tarefa", ou seja, é um meio para atingir o desenvolvimento pessoal. Para estes mesmos autores, uma atitude competitiva pode também evitar a concorrência, pois "resulta do medo de perder o afeto e a aprovação dos outros, quer seja por ganhar a competição (criando assim ressentimentos por parte do perdedor), ou pelo fracasso na competição (e a consequente humilhação)", deste modo, para evitar a diminuição da sua autoestima, os indivíduos com este tipo de competitividade fogem à competição. Assim, a definição usada é a atitude competitiva como uma forma para o crescimento e desenvolvimento pessoal, autoconhecimento e autoaperfeiçoamento (Ryckman et al., 1996). Esta atitude competitiva é considerada positiva ou saudável, na medida em que as pessoas com um elevado nível deste tipo de atitude competitiva são extremamente motivadas para atingir o sucesso, mas não à custa dos outros, focando-se no prazer e domínio da tarefa, em vez de se focarem no ganhar, apesar de competirem voluntariamente (Ryckman et al., 1996; Swab & Johnson, 2019).

Deste modo, a atitude competitiva como forma de crescimento e desenvolvimento pessoal parece estar mais ligada a uma preferência por incentivos intrínsecos (Ryckman et al., 1996; Swab & Johnson, 2019), ao contrário do que é mais habitual na literatura onde se afirma que a atitude competitiva está associada a uma preferência por incentivos extrínsecos que premeiam o sucesso na competição (Charness et al., 2010; Gneezy et al., 2003; Kesebir et al., 2019; Niederle & Vesterlund, 2011).

Assim, devido à utilização de uma definição de atitude competitiva como forma de crescimento e desenvolvimento pessoal, propõe-se a seguinte hipótese:

H4a: A AC está positivamente relacionada com a PreIncInt.

Contudo, ainda assim, a atitude competitiva mede a competitividade e por essa razão poderá também estar associada a uma preferência por incentivos extrínsecos que premeiam o sucesso na competição como uma forma de crescimento, desenvolvimento pessoal e reconhecimento. Pois, de acordo com diferentes autores, a atitude competitiva está associada a uma preferência por incentivos extrínsecos (Charness et al., 2010; Gneezy et al., 2003; Kesebir et al., 2019; Niederle & Vesterlund, 2011). Com isto propõe-se a seguinte hipótese.

H4b: A AC está positivamente relacionada com a PreIncExt.

A atitude competitiva varia com o género, com vários estudos mostrando que as mulheres são mais avessas à competição do que os homens, assim, "à medida que a competitividade de um ambiente aumenta, o desempenho e a participação dos homens aumenta em relação à das mulheres" (Croson & Gneezy, 2009). Esta situação pode levar a que as mulheres escolham profissões com menos competição, acabando por receber salários mais baixos, em média, e a progredirem mais lentamente ao nível profissional (Croson & Gneezy, 2009). Deste modo, podemos também refletir sobre a forma como a atitude competitiva poderá contribuir para a diferença de géneros nas preferências por incentivos.

No estudo desenvolvido por Smithers (2015), conclui-se que os homens parecem aceitar mais o desafio de um objetivo do que as mulheres, ou seja, existe uma diferença de género, uma vez que os participantes do sexo masculino prosperam quando lhes é apresentado um objetivo, enquanto as participantes femininas não são afetadas por esta situação. Uma das explicações dadas a este acontecimento, deve-se ao facto de o objetivo criar uma espécie de ambiente competitivo, o que é consistente com o facto de os homens se sentirem mais motivados pela competição do que as mulheres (Smithers, 2015).

Do mesmo modo, Deci et al. (1981) mostram que a competição diminui a motivação intrínseca, particularmente nas mulheres, o que nos leva a crer que o sexo feminino terá um menor índice de atitude competitiva. Além disso, também Günther et al. (2010) documentam que as mulheres reagem menos a incentivos competitivos, além disso, estas tendem a não competir com os homens em áreas onde elas pensam que podem perder. De igual modo, os resultados da investigação de Migheli (2015) mostram que as mulheres se afastam da competição, uma vez que estas não olham para a competição como um incentivo valioso para aumentarem o seu desempenho, ou seja, as organizações conseguem extrair o rendimento máximo possível das mulheres, mesmo na ausência de incentivos competitivos. Também, Niederle & Vesterlund (2011) concluem que enquanto

os homens preferem ser compensados através de um sistema de torneio, baseado em incentivos financeiros ou extrínsecos, as mulheres optam por um sistema de pagamento por peça não competitivo. Desta forma, verificou-se que os "homens estão ansiosos por competir e as mulheres parecem ter medo das competições" (Niederle & Vesterlund, 2011).

O conceito de atitude competitiva utilizado neste estudo refere-se a uma competitividade para desenvolvimento pessoal, onde o ganhar não é o aspeto mais importante da competição, mas sim a autodescoberta e o autoaperfeiçoamento (Ryckman et al., 1996). Assim, as pessoas com uma atitude competitiva para desenvolvimento pessoal focam-se no prazer e no domínio da tarefa quando competem (Mudrack et al., 2012; Ryckman et al., 1996), o que sugere estar mais relacionado com o sexo feminino. No entanto, num estudo desenvolvido por Mudrack et al. (2012), os homens obtiveram pontuações mais elevadas do que as mulheres em ambas as variáveis de hipercompetitividade e competitividade para desenvolvimento pessoal. Tal pode estar relacionado com *social desirability bias* nas respostas obtidas (Lui et al., 2018). Especificamente, é socialmente mais aceitável que os homens assumam ter uma atitude mais competitiva que as mulheres. De facto, estudos anteriores (Croson & Gneezy, 2009; Deci et al., 1981; Migheli, 2015; Niederle & Vesterlund, 2011; Smithers, 2015), apesar de usarem um conceito de hipercompetitividade, mostram que os homens exibem uma maior atitude competitiva. Assim, e devido a *social desirability bias* é esperado que o género masculino reporte uma maior atitude competitiva.

Deste modo, e atendendo à evidência anterior, quer de estudos de hipercompetitividade, quer de competitividade para desenvolvimento pessoal, propõem-se a seguinte hipótese:

H5: O sexo masculino está positivamente relacionado com a AC.

2.5. Propensão ao Risco – Diferenças de Género e Relação com a Preferência por Incentivos

Quase todas as decisões que são feitas pelos indivíduos envolvem algum tipo de risco. Tal também sucede, no mercado de trabalho onde a atitude face ao risco irá influenciar os colaboradores na escolha da sua carreira, nas decisões de mudança de carreira e nas escolhas da sua forma de compensação (Croson & Gneezy, 2009). De facto, existem várias definições de risco e de propensão ao risco, associadas maioritariamente à definição de objetivos, valores, opções e resultados (Byrnes et al., 1999). De acordo com Byrnes et al., (1999) a assunção de risco está relacionada com a implementação de opções que podem resultar em consequências negativas.

Tendo por base diversos modelos, Bran & Vaidis (2020), identificaram 4 conceitos centrais na literatura relacionadas com o risco, nomeadamente, comportamentos de risco, a propensão ao risco, a atitude de risco e a avaliação de riscos.

Os primeiros referem-se a ações ou inações que envolvem riscos potenciais" (Bran & Vaidis, 2020). O segundo está relacionado com a tendência para um indivíduo adotar ou evitar comportamentos de risco quando é confrontado com situações que envolvam risco. A PR pode ser vista como um traço geral de assunção de riscos ou então, pode ser específica de um determinado domínio, como por exemplo, a propensão para assumir riscos em decisões financeiras (Bran & Vaidis, 2020). Por outro lado, a atitude de risco é tradicionalmente associada ao grau de preferência pelo risco, ou seja, em que medida um determinado indivíduo vai favorecer ou evitar tomadas de decisão arriscadas (Bran & Vaidis, 2020). Por último, a avaliação de risco, diz respeito à avaliação subjetiva de grau de risco de uma determinada situação específica (Bran & Vaidis, 2020). Do mesmo modo, Pennings (2000) refere que a atitude perante o risco pode ser definida a partir de uma escala contínua que varia entre a aversão ao risco e a propensão ao risco.

A personalidade dos indivíduos associada a caraterísticas como o género e a aversão ao risco, pode influenciar a forma como determinados incentivos extrínsecos são percebidos (Herranz-Zarzoso & Sabater-Grande, 2023). A atitude perante o risco está relacionada com a preferência por diferentes tipos de incentivos na medida em que os incentivos extrínsecos, como os financeiros (ex.: *stock-options*), pressupõem o alcance de determinadas metas e objetivos que trazem incerteza ao rendimento (Wowak & Hambrick, 2010). Inversamente os incentivos intrínsecos não têm geralmente uma natureza condicional na sua concessão, pelo que a sua relação com a atitude perante o risco não é clara. De facto, muitos tipos de incentivos financeiros têm como objeto promover a assunção de riscos e o alcance destes objetivos pode ser afetado pela magnitude dos riscos que são assumidos por parte dos indivíduos (Wowak & Hambrick, 2010). Deste modo, propõe-se a seguinte hipótese:

H6: A PR está positivamente relacionada com a PreIncExt.

É também importante ter em conta as caraterísticas individuais dos colaboradores que poderão estar associadas à propensão ao risco. Por exemplo, estudos anteriores mostram, que diferenças de género nas atitudes de risco influenciam a tomada de decisão (Powell & Ansic, 1997). De facto, se os homens e as mulheres diferem de forma sistemática nas suas atitudes perante o risco tal irá refletir-se em vários aspetos da sua tomada de decisão, incluindo, por exemplo, a escolha da profissão e a preferência por incentivos (Eckel & Grossman, 2008).

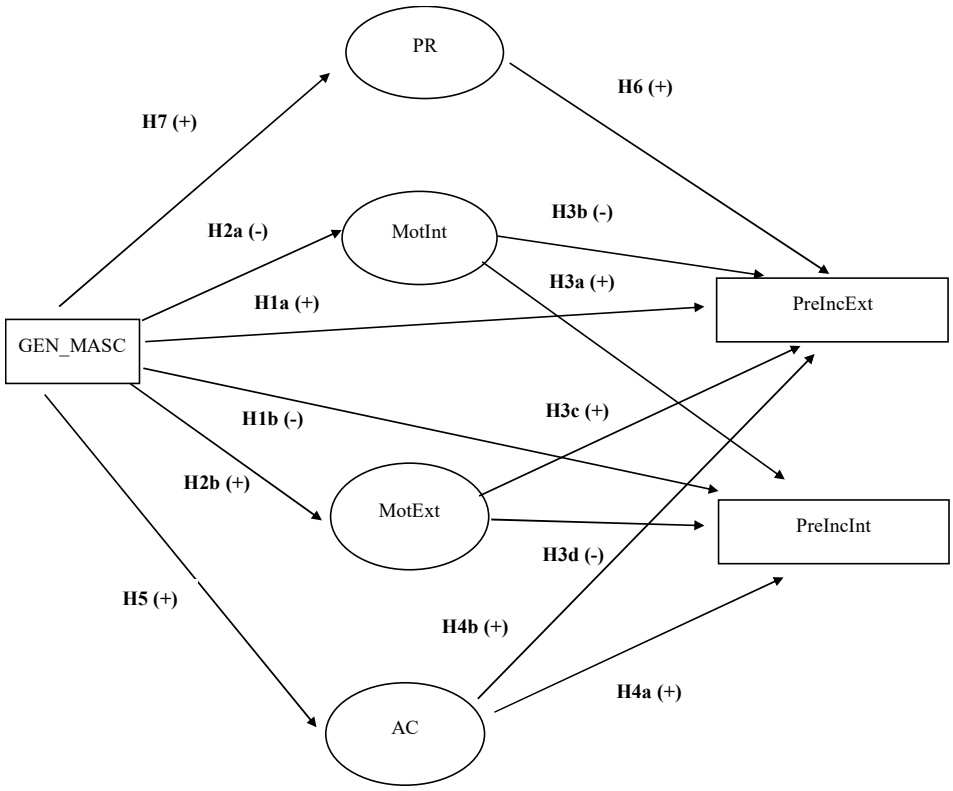
O estereótipo e estudos anteriores sugerem que as mulheres são mais avessas ao risco do que os homens (Croson & Gneezy, 2009; Fehr-Duda et al., 2006). A aversão ao risco no mercado de trabalho pode levar a uma escolha de um emprego inferior e com salários mais baixos. Além disso, se em empregos que exijam maiores decisões de risco os empregadores acreditarem que os homens são mais propensos ao risco do que as mulheres, então, provavelmente vão estar menos dispostos a contratar indivíduos do sexo feminino. Deste modo, não é surpreendente que existam vários estudos que abordam a

questão das diferenças de género na propensão ou aversão ao risco e a forma como isso poderá afetar a preferência por determinados incentivos. Por exemplo, Migheli (2015) mostra que pelo facto de as mulheres serem mais avessas ao risco do que os homens, acabam por selecionar os regimes de pagamento mais em função das suas preferências de risco do que em função das suas capacidades. Já Fletschner et al. (2010) sugerem que as mulheres podem ser mais relutantes em adotar novas tecnologias, contrair empréstimos ou envolverem-se em atividades económicas que oferecem retornos esperados mais altos, de modo a evitar situações que exijam competição ou com maior risco. Estes autores concluíram, novamente, que as mulheres são mais avessas ao risco do que os homens e que em comparação com estes são menos propensas a escolher competir, "independentemente de quão provável seja o sucesso" (Fletschner et al., 2010). Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H7: O sexo masculino está positivamente relacionado com a PR.

A ***Figura 1*** abaixo, representa o modelo conceptual de todas as hipóteses formuladas anteriormente com base na revisão de literatura.

Figura 1: Modelo Conceptual de Hipóteses



3. METODOLOGIA

3.1. Método de Recolha de Dados

Devido à natureza das variáveis do modelo conceptual, que não estão disponíveis a partir de fontes secundárias, foi utilizada uma recolha de dados primários, nomeadamente através de um inquérito por questionário, que corresponde a um processo de investigação que visa a obtenção de respostas expressas pelos participantes no estudo, neste caso, através de uma via escrita (Carmo & Ferreira, 2015). O questionário utilizado foi distribuído e respondido de forma *online,* uma vez que apresenta diversas vantagens, como a facilidade de administração, a rapidez, ser mais económico (apresenta menores custos) e ser mais inclusivo, pois permite ao participante responder quando lhe convier o que normalmente gera um maior número de respostas (Carmo & Ferreira, 2015; Evans & Mathur, 2018; Hill, 2014, Sá et al., 2021; Sousa & Baptista, 2011).

O questionário foi criado na plataforma *Qualtrics,* pois esta permite armazenar múltiplos dados por um período razoável. Este instrumento foi aplicado a estudantes de licenciatura e mestrado da área de gestão e afins, bem como a profissionais desta área, em Portugal. Foi utilizado o Método Bola de Neve, uma técnica de amostragem não probabilística onde os indivíduos selecionados para serem estudados convidam novos participantes da sua rede de amigos e conhecidos (Corten et al., 2021). Este método já foi utilizado anteriormente em investigação quantitativa em contabilidade (Corten et al., 2021).

Foi realizado um teste piloto ao questionário de modo a aferir a adequação do questionário aos objetivos do estudo e a compreensão das questões por parte dos inquiridos (Hill, 2014; Sá et al., 2021). Este teste piloto foi realizado junto de um pequeno grupo de especialistas e pessoas com caraterísticas semelhantes às que iriam integrar a amostra final (Sá et al., 2021). As respostas obtidas no teste piloto não foram consideradas na amostra final.

O inquérito por questionário foi realizado em português, no entanto, as perguntas e os itens foram adaptados de várias escalas estabelecidas e validadas em inglês. Desta forma, as escalas foram traduzidas e testadas (através do teste piloto) quanto à clareza e sintaxe para minimizar enviesamentos (Speklé & Widener, 2020). Adicionalmente, e com base em Moorman & Podsakoff (1992), para minimizar o enviesamento relacionado com a desejabilidade social, comum em estudos comportamentais, foi indicado aos participantes que não existiam respostas certas ou erradas, garantindo-se a confidencialidade das respostas e a possibilidade de escolher a opção "não sei/não respondo".

Recolhemos um total de 569 respostas, no entanto, apenas 556 respostas foram consideradas válidas para a nossa investigação por ausência de resposta em questões-chave. Além disso, com base em Hair et al., (2021), foram eliminadas as observações com mais de 15% de *missing values*, incluindo respostas em branco, considerando todas as variáveis manifestas por resposta.

O questionário estava dividido em duas partes, a primeira, apresentava questões sociodemográficas sobre a idade, género, escolaridade e local de residência dos participantes, e a segunda parte, apresentava questões sobre as variáveis em estudo. O tempo estimado de preenchimento do questionário era de aproximadamente 12 minutos. A divulgação foi feita através de contactos com professores, alunos e ex-alunos do ISEG e também de outras instituições académicas. Além disso, o *Linkedin* foi também um método de divulgação importante, utilizado para atingir mais potenciais respondentes devido à sua visibilidade (Pena et al., 2022).

Uma vez que foi utilizado o mesmo instrumento de medida para recolher dados para todas as variáveis endógenas, testamos as nossas variáveis quanto ao *CMB -Common Method Bias* (Enviesamento do Método Comum) (Speklé & Widener, 2018). Por conseguinte, seguindo o procedimento de Kock (2015), efetuamos uma avaliação de multi-colinearidade. Com o *software Smart PLS* foram gerados VIFs – Fatores de Inflação da Variância (Apêndice 1). Como todos os valores VIF são inferiores a 3,3 significa que o modelo não apresenta *CMB* (Kock, 2015).

Foi também aplicado o teste de um fator de *Harman,* bem como uma análise fatorial confirmatória *(CFA – Confirmatory Factor Analysis)* quanto a problemas de *CMB,* com a ajuda do *software STATA* (Mossholder et al., 1998; Podsakoff & Organ, 1986). No teste de um fator de *Harman,* foram gerados 8 fatores com *eigenvalues* superiores a 1, que em conjunto representam cerca de 87% da variância total. O primeiro fator explica apenas 10,39% da variância, o que significa que não representa a maior parte da variância. Por sua vez, a *CFA* mostrou que o modelo de fator único não se ajusta bem com os dados: X2 (1377) = 8658,835, $p < 0,01$; raíz do erro quadrático médio de aproximação – *RMSEA* = 0,107 *(RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation)*; índice de ajustamento global – *CFI* = 0,387 *(CFI – Comprehensive Fit Index)*; índice de *Tucker-Lewis – TLI* =0,363 *(TLI – Tucker-Lewis Index)*. Deste modo, com os resultados de ambos os procedimentos concluímos que é pouco provável que o modelo apresente *CMB*.

3.2. Mensuração das Variáveis

As variáveis usadas no nosso modelo não são diretamente observáveis, por essa razão são consideradas variáveis latentes. Neste sentido, e de acordo com Bedford & Speklé (2018), foram utilizadas escalas já anteriormente validadas por outros autores para aumentar a fiabilidade dos construtos. Nos parágrafos seguintes, iremos apresentar os métodos de mensuração das variáveis utilizadas no estudo, contudo, para informações mais detalhadas o questionário estará disponível mediante pedido.

A variável Género Masculino (GEN_MASC) é a variável independente do modelo. Esta é uma variável *dummy,* assumindo o valor 1 para o sexo masculino e 0 para o sexo feminino.

As variáveis Motivação Intrínseca (MotInt) e Motivação Extrínseca (MotExt), foram medidas através de escalas previamente validadas por Gagné et al. (2010), adicionando-se à variável motivação extrínseca dois itens utilizados por van der Kolk et al. (2019). Assim, a variável motivação intrínseca foi mensurada a partir de 3 itens (ex.: Porque eu gosto muito deste trabalho) e a motivação extrínseca através de 5 itens (ex.: Porque me permite ganhar muito dinheiro). Em todos os itens foi usada uma escala de 7 pontos de *Likert*, onde 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

A variável Propensão ao Risco (PR), foi medida através de uma escala de 3 itens (ex.: Gosto de assumir riscos) adaptada do artigo desenvolvido por Pennings (2000). A escala utilizada é de 7 pontos de *Likert*, onde 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

A variável Atitude Competitiva (AC) foi mensurada com base na *Personal Development Competitive Attitude (PDCA) Scale* desenvolvida por Ryckman et al. (1996). Esta é uma escala de 15 itens (ex.: Eu gosto de competição porque me dá a oportunidade de descobrir as minhas capacidades), concebida para avaliar as diferenças individuais de atitude competitiva em função dos objetivos de desenvolvimento pessoal (Ryckman et al., 1996). É utilizada uma escala de 5 pontos de *Likert*, onde 1= Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente. Esta escala tem sido amplamente utilizada em estudos anteriores (por exemplo, Houston et al., 2012; Mudrack et al., 2012; Newby & Klein, 2014; Thornton et al., 2011), apresentando uma elevada consistência interna (Ryckman et al., 1996).

Por fim, as variáveis dependentes do modelo são a Preferência por Incentivos Extrínsecos (PreIncExt) e a Preferência por Incentivos Intrínsecos (PreIncInt). Para a mensuração destas variáveis foi utilizada uma escala definida na proposta de Chiang & Birtch, (2007). Estes autores na sua pesquisa classificavam as preferências por incentivos em 4 categorias, que foram posteriormente agrupados em 2 categorias de acordo com as suas caraterísticas. A preferência por incentivos financeiros e a preferência por incentivos extrínsecos deu origem à PreIncExt pois de acordo com Vincent et al., (1960) os incentivos extrínsecos dizem respeito às recompensas no trabalho e podem ser por exemplo, uma promoção no emprego, incentivos monetários individuais e de grupo ou benefícios (Chiang & Birtch, 2007). Já a preferência por incentivos de suporte e a preferência por incentivos intrínsecos deu origem à PreIncInt, pois de acordo com Vincent et al. (1960), os incentivos intrínsecos dizem respeito ao contexto e conteúdo do trabalho. Neste caso, os incentivos de suporte, como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, enquadram-se nos incentivos intrínsecos. Para todos estes itens foi utilizada uma escala de 5 pontos de *Likert* onde 1 = Não dou Importância e 5 = Dou Extrema Importância.

3.3. Modelo de Análise Estatística

Foi aplicado o Modelo das Equações Estruturais dos Mínimos Quadrados Parciais *(PLS-SEM),* pois este é considerado o método mais apropriado para modelos

exploratórios mais complexos, em que são analisadas múltiplas relações entre variáveis e em que se beneficia de uma maior eficiência nos parâmetros de estimação (Hair et al., 2021). A análise estatística foi realizada através do *software SmartPLS 4*.

Para a análise do modelo é utilizado um procedimento de duas fases. Na primeira fase é realizada uma avaliação da consistência interna, validade convergente e validade discriminante. A consistência interna do modelo foi avaliada segundo alfa de *Cronbach* e a fiabilidade compósita (CR). Para o alfa de *Cronbach* utilizou-se o critério de Nunnally & Berstein (1978), ou seja, foram considerados valores aceitáveis a partir de valores de 0.5, para a CR utilizou-se o limite de 0,7 (Hair, et al., 2021). Segundo Hair, et al. (2021) a verdadeira consistência interna dos construtos é subestimada pelo alfa de *Cronbach,* por este tratar todos os indicadores como sendo igualmente consistentes, e sobrestimada pela CR, por esta mostrar uma tendência de apresentar valores elevados para a medição da consistência interna.

A validade convergente foi avaliada pelo cálculo da Variância Média Extraída (AVE) com a utilização do critério definido por Hair et al. (2013) de AVE > 0,5, indicando que cada construto explica pelo menos metade da variância dos seus indicadores. Ainda, para a análise da validade convergente procedeu-se a uma análise dos *Outer Loadings* (*OL*). Quanto maior é o *OL* de um dado indicador, mais este terá em comum com o construto que lhe está associado. O critério utilizado foi manter os *OL* > 0,708, eliminar os OL < 0,4 e analisar casuisticamente os que se encontram entre estes limites (Hair et al., 2013; Hair, et al., 2021). Por sua vez, a validade discriminante foi avaliada através do critério definido por Fornell & Larcker (1981), sendo que com base neste critério cada construto partilha mais variância com os seus indicadores do que com os indicadores adjuntos a outros construtos. Além disso, foi calculado o rácio *Heterotrait-Monotrait* de correlações (*HTMT*), que tem como objetivo medir a média de todas as correlações de indicadores de um construto. Neste âmbito, definiu-se a existência de validade discriminante para valores inferiores a 0,9 (Hair et al., 2013).

Na segunda fase, foi feita uma avaliação do modelo estrutural. Primeiramente, foi realizada uma avaliação do poder explicativo do modelo através do coeficiente de determinação - R^2. De facto, o contributo dos construtos R^2 das variáveis latentes foi avaliado com uma medida de tamanho de efeito f^2, segundo as recomendações de Hair, et al. (2021) interpretamos esta medida utilizando os valores 0,02, 0,15 e 0,35 como pontos de corte para um efeito ligeiro, médio e elevado, respetivamente.

Seguidamente, a relevância preditiva do modelo foi avaliada com o valor de Q^2 no *PLSpredict* que compara os erros de predição do modelo do *PLS* com as previsões médias simples. Este método desenvolvido por Shmueli et al. (2016), usa amostras de treino e retenção para gerar e avaliar previsões a partir de estimativas de modelos do *PLS*. O cálculo do Q^2 de *Stone-Geiser* é a diferença entre os dados reais que foram omitidos e os preditos, sendo que, resultados de $Q^2 > 0$ sugerem que o modelo apresenta uma boa relevância preditiva (Hair et al., 2013; Hair et al., 2021; Shmueli et al., 2019)

Além disso, para avaliar a relevância preditiva, foi utilizado o C*VPAT* (*Cross-validated predictive ability test*), desenvolvido por Liengaard et al. (2021) para a comparação de modelos orientados para a previsão no *PLS-SEM.* Sharma et al. (2022), alargaram o *CVPAT* para avaliar as capacidades de previsão do modelo, sendo que, neste caso o *CVPAT* aplica uma abordagem de previsão fora da amostra para calcular o erro de previsão do modelo que determina o valor médio da perda. Foi também avaliada a colinearidade através do teste de multicolinearidade, sendo que, existe multicolinearidade quando o valor dos VIF's nas variáveis endógenas é superior a 3,3, ou seja, aceitam-se os valores inferiores a 3,3 (Hair et al., 2013; Hair et al., 2021; Kock, 2015).

Para análise da significância do modelo foi utilizada a técnica *"bootstrap"*. Replicou-se 5000 vezes a amostra original para calcular os *p-values* e intervalos de confiança para as estimativas calculadas através da análise da estatística de teste *T-student,* sendo que a rejeição da hipótese nula foi considerada para $p < 0,1$. Além disso, a força de associação foi avaliada por coeficientes não padronizados.

Por fim, foi implementada uma análise *IPMA* (*Importance-performance Map Analysis)*, com o objetivo de avaliar as conclusões sobre a associação entre construtos. Esta análise ajusta a escala dos dados para construir *scores* de desempenho, numa escala de 0 a 100, facilitando a comparação entre os mesmos (Hair et al., 2021). Esta análise permite avaliar o desempenho e a importância e permite-nos medir o efeito total não padronizado de um construto exógeno num construto endógeno específico. Segundo Hair et al. (2021), a interpretação da análise IPMA mostra que o aumento de uma unidade no desempenho do construto predecessor irá aumentar o desempenho no construto exógeno na dimensão do tamanho do efeito não padronizado.

4. ANÁLISE EMPÍRICA E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Caraterização da Amostra

A amostra utilizada neste estudo tem uma dimensão de 556 respostas, sendo que 53,06% (295) dos inquiridos são do sexo feminino e 46,94% são do sexo masculino (Apêndice 2). As idades variam entre os 18 e os 66 anos, sendo que a média das idades dos inquiridos é de aproximadamente 26 anos, a moda é 21 anos e a mediana é 22 anos. Além disso o percentil 75 é 25, o que significa que 75% dos inquiridos não têm mais de 25 anos (Apêndice 3). Foi também realizada uma análise das idades por gerações e verificou-se que 73,74% dos inquiridos da nossa amostra tanto do sexo masculino como do sexo feminino pertencem à Geração Z (10-24 anos) (Apêndice 4).

A nossa amostra é constituída por cerca de 72,66% (404) de estudantes, sendo que destes 64,60% (261) frequentam licenciatura, 34,41% (139) frequentam mestrado e 0,99% (4) estão em doutoramento (Apêndice 5). Verificámos também que o número de indivíduos do sexo feminino que são estudantes é superior aos do sexo masculino tanto na licenciatura como no mestrado. Além disso, é importante referir que 69,48% dos inquiridos que frequentam ou frequentaram o ensino superior, estudam/estudaram cursos de gestão, economia, finanças ou contabilidade e 22,47% frequentam/frequentaram outro curso relacionado com gestão, enquanto apenas 8,05% frequentam/frequentaram outro curso não relacionado com a área de gestão (Apêndice 6).

Relativamente à experiência profissional verificamos que 33,45% da amostra não tem experiência profissional e 27,16% tem experiência profissional inferior ou igual a 1 ano (Apêndice 7).

4.2. Caraterização das Variáveis em Estudo

Para uma caraterização das variáveis em estudo apresentam-se as estatísticas descritivas das mesmas na ***Tabela 1.*** Primeiramente, é importante referir que o número de observações utilizado em cada uma das variáveis corresponde ao valor total da amostra (N= 556), isto deve-se ao facto de ter sido utilizado o método de *mean replacement* no tratamento dos *missing values*, uma vez que as observações apresentavam menos de 15% de *missing itens*.

Relativamente à variável AC podemos verificar que a sua média é de 3,574 o que numa escala de 5 pontos de *Likert,* é acima do ponto médio, o que nos faz concluir que a amostra de forma geral apresenta uma atitude competitiva. Verificamos também que a média da MotExt (4,893) e da MotInt (4,896) apresentam valores muito semelhantes. De igual modo, a PreIncExt (3,984) e a PreIncInt (4,012), apresentam também valores muito próximos. Finalmente, no que diz respeito à PR, esta apresenta uma média relativamente alta (4,894), dada a escala de 7 pontos de *Likert* em que foi mensurada, o que nos leva a crer que a amostra apresenta uma elevada propensão ao risco.

Tabela 1: Estatísticas Descritivas das Variáveis em Estudo[1]

Variáveis	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-Padrão	Kurtosis	Skewness
GEN_MASC	556	0,469	0	0	1	0,499	-1,992	0,123
AC	556	3,574	3,756	1	5	0,748	0,793	-0,924
MotExt	556	4,893	4,999	1,020	7	1,089	0,550	-0,702
MotInt	556	4,896	5,074	1	7	1,240	0,400	-0,842
PR	556	4,894	5	1	7	1,190	0,093	-0,538
PreIncExt	556	3,984	4	2,395	5	0,550	-0,388	-0,199
PreIncInt	556	4,012	4	2,263	5	0,549	-0,087	-0,309

De forma a aprofundar a análise descritiva das nossas variáveis foi efetuada uma comparação de médias com a aplicação do *t-test* por género, para variáveis contínuas (PR, AC, MotInt, MotExt, PreIncInt e PreIncExt), através da utilização do software STATA.

Tabela 2: Comparação de Médias – Género (t-test)

Variáveis	Género								
	Feminino			Masculino			Diferença de Médias	Média Combinada	T-test
	N	Média	Desvio-Padrão	N	Média	Desvio-Padrão			
PR	293	4,678	1,199	259	5,201	1,112	-0,523	4,923	-5,288***
AC	272	3,407	0,794	238	3,784	0,666	-0,376	3,583	-5,752***
MotInt	293	4,840	1,265	256	4,918	1,239	-0,078	4,876	-0,731
MotExt	291	4,902	1,169	256	4,908	1,069	-0,006	4,905	-0,063
PreIncInt	294	4,104	0,505	261	3,961	0,580	0,143	4,037	3,109***
PreIncExt	291	4,071	0,501	246	3,838	0,587	0,233	3,964	4,971***

Nota: *** reporta níveis de significância de 10%.

A análise das variáveis por género mostra diferenças significativas. Através do *t-test* à PR, verificamos que em média o sexo masculino apresenta uma maior propensão ao risco do que o sexo feminino (Média Feminino $\simeq 4{,}678 <$ Média Masculino $\simeq 5{,}201$), tal como é defendido por Croson & Gneezy (2009), Fehr-Duda et al. (2006), Fletschner et al. (2010) e Migheli (2015). Relativamente à AC, verifica-se que em média o sexo masculino tende a ser mais competitivo do que o sexo feminino (Média Feminino $\simeq 3{,}407$ < Média Masculino $\simeq 3{,}784$). Embora, a diferença entre as médias não seja muito grande

[1] Nota: As variáveis multi-item têm em consideração apenas os itens que foram retidos (explicação no capítulo 4.3. Análise do Modelo).

(0,376), é estatisticamente significativa. No que diz respeito à MotInt e à MotExt, as diferenças de médias entre sexos não são estatisticamente significativas. Relativamente às preferências por incentivos, verificamos que em média o sexo feminino apresenta uma maior PreIncInt do que o sexo masculino, e apesar de os valores serem muito próximos (Média Feminino ≃ 4,104 > Média Masculino ≃ 3,961) a diferença é estatisticamente significativa. Resultados semelhantes observam-se para a PreIncExt (Média Feminino ≃ 4,071 > Média Masculino ≃ 3,838).

Foi também realizada a comparação de médias entre indivíduos com experiência profissional e os que não têm qualquer tipo de experiência profissional conforme consta do (Apêndice 8). Verifica-se que apenas existem diferenças significativas nas variáveis de motivação e preferências. Os indivíduos com experiência profissional apresentam uma maior MotInt do que os indivíduos sem experiência profissional (Média Exp_Prof Sim ≃ 4,952 > Média Exp_Prof Não ≃ 4,747), por contraste, os indivíduos sem experiência profissional apresentam níveis mais elevados de MotExt do que os indivíduos com experiência profissional (Média Exp_Prof Não $\simeq 5{,}203 >$ Média Exp_Prof Sim $\simeq 4{,}731$). Adicionalmente, os indivíduos que já trabalharam apresentam maiores PreIncInt e PreIncExt do que os indivíduos que nunca trabalharam.

4.3. Análise do Modelo

Tal como já foi referido anteriormente, para a análise do modelo *PLS-SEM* temos que primeiramente realizar uma avaliação da consistência interna, validade convergente e validade discriminante. Primeiramente comecei por analisar a validade convergente do modelo através de uma análise dos *outer loading.* De acordo com Hair et al. (2021), foram eliminados os *outer loadings* (itens) com valores inferiores a 0,4 e mantidos os que apresentavam valores acima dos 0,708. Relativamente aos valores que estavam entre estes limites apenas foram eliminados (um de cada vez) aqueles cuja remoção levasse a um aumento da CR e da AVE para além do seu limite, 0,7 e 0,5, respetivamente (Hair et al., 2021). Contudo, após estes procedimentos os valores da AVE das variáveis PreIncExt e PreIncInt, continuavam abaixo do limite aceitável, pelo que por tentativa-erro, fomos eliminando os *outer loadings* com os menores valores até obter-se o melhor valor possível de AVE, garantindo sempre a diversidade dos tipos de incentivos dentro de cada categoria. O Apêndice 9, mostra que na AC foram eliminados 5 itens da escala, na PreIncExt e na PreIncInt foram apenas utilizados 5 itens em cada uma das variáveis e que todos os itens das restantes variáveis foram mantidos.

De seguida, ainda para a análise da validade convergente do modelo recorreu-se à AVE, onde o limite mínimo é de 0,5, significando que cada construto explica pelo menos metade da variância dos seus itens. Após a aplicação dos procedimentos anteriormente descritos, conseguimos uma validade convergente superior a 0,5 em todos os construtos, exceto na PreIncExt onde o valor é inferior, apesar de muito próximo do limite mínimo (AVE = 0,469 < 0,5) (Apêndice 9).

Relativamente à consistência interna começamos por analisar o alfa de *Cronbach* e a CR que de acordo com o critério de Nunnally & Berstein (1978) e Hair et al. (2021), apresentam um limite mínimo de valores aceitáveis a partir de 0,5-0,6, respetivamente. Como é possível observar no Apêndice 9, todos os construtos apresentam valores superiores aos limites mínimos o que comprova a elevada consistência interna dos construtos. Além disso, após a implementação de uma técnica de *bootstrapping,* onde se utilizam 5 000 subamostras, verificamos que todos os indicadores são estatisticamente significantes a um nível de 1% de significância (Apêndice 9).

Para a análise da validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell & Larcker (1981). De acordo com este critério, cada construto partilha mais variância com os seus indicadores do que com os indicadores adstritos a outros construtos. Para proceder a esta avaliação foi comparada a AVE com as correlações entre construtos. Na diagonal do Apêndice 10, são apresentados os resultados da raiz quadrada da AVE que são mais elevadas que as correlações dos fatores, pelo que sugerem uma boa validade discriminante do modelo. Também para avaliar a validade discriminante do modelo final foi usado o rácio *Heterotrait-Monotrait* de correlações (*HTMT*), em que os valores devem ser inferiores a 0,9. Tal como é possível observar no Apêndice 11 o critério foi cumprido em todas as correlações.

A segunda fase da análise do modelo é através da avaliação do modelo estrutural, primeiramente para análise do poder explicativo do modelo, foi analisado o R^2 (Apêndice 12). O modelo proposto explica cerca de 16% da variância da PreIncExt e cerca de 21% da variância da PreIncInt, no entanto, apenas explica cerca de 5% da variância da AC e da PR. Os valores inferiores a 10%, podem ser problemáticos, pois podem indicar uma incorreta especificação do modelo. No entanto, a *SRMR* (*Root Mean Square Residual*) apresenta um valor inferior a 0,10 o que nos permite rejeitar assim erros de especificação do modelo (Henseler et al., 2014).

De seguida, o contributo dos construtos R^2 das variáveis latentes foi avaliado com uma medida de tamanho de efeito f^2, sendo que utilizando os valores 0,02, 0,15 e 0,35 como pontos de corte para um efeito ligeiro, médio e elevado, respetivamente (Hair et al., 2017). Como é possível observar no Apêndice 13, nenhum dos preditores da MotInt e da MotExt atinge o valor de 0,02, o que explica o facto de estas variáveis apresentarem um coeficiente de determinação baixo. Todos os outros efeitos são considerados ligeiros variando entre os 0,020 e os 0,103.

No que diz respeito à relevância preditiva do modelo, uma vez que o Q^2 obtido através do *PLSpredict* de todas as variáveis é superior a 0, ou seja, é positivo, isto significa que o modelo apresenta uma boa relevância preditiva (Apêndice 14). Além disso, ao analisarmos o *CVPAT,* verificamos que a perda média do *PLS-SEM* é inferior à perda média dos índices de referência e por isso, existe uma diferença negativa nos valores da perda média. Neste caso, uma vez que o valor da perda média é inferior a 0 comprova a melhor capacidade de previsão do modelo. Porém, esta questão não se verifica em duas

variáveis, nomeadamente MotExt e a MotInt, onde a diferença é positiva, e por essa razão, a capacidade de previsão do modelo é menor (Apêndice 15).

Posteriormente, foi avaliada a presença de problemas de colinearidade entre as variáveis latentes exógenas, uma vez que isso poderia resultar em coeficientes de trajetória enviesados. Deste modo, foram calculados os valores do VIF para cada uma das setas do modelo. Tal como é possível observar na matriz presente no Apêndice 1, nenhum dos valores é superior a 3,3, o que mitiga preocupações relacionadas com a colinearidade (Becker et al., 2015; Kock, 2015).

4.4. Discussão de Hipóteses e Resultados

Tal como é possível observar na ***Tabela 3***, coluna modelo base, verificamos que o GEN_MASC está negativa e significativamente relacionado com a PreIncInt (Coef. = -0,215, p < 0,01), o que **suporta a H1b**. Este resultado é consistente com os resultados de Hofstede (2001) e Migheli (2015) que indicam que os homens valorizam mais fatores extrínsecos que as mulheres. Contudo, verificamos que existe também uma relação negativa entre os homens e a PreIncExt (Coef. = -0,329, p < 0,01), o que contraria a ideia de que os homens preferem incentivos extrínsecos a intrínsecos defendida pelos autores referidos anteriormente, pelo que a **H1a é rejeitada**.

Tabela 3: Análise de Hipóteses

		Modelo Base	**Modelo Estudantes**	**Modelo Escalas Originais**	**Modelo Simples**
Hipóteses	**Path**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**
H1a (+)	GEN_MASC -> PreIncExt	-0,329***	-0,373***	-0,285***	-0,286***
H1b (-)	GEN_MASC -> PreIncInt	-0,215***	-0,232***	-0,211***	-0,148***
H2a (-)	GEN_MASC - > MotInt	0,069	0,094	0,065	0,068
H2b (+)	GEN_MASC -> MotExt	-0,080	-0,221	-0,049	-0,080
H3a (+)	MotInt -> PreIncInt	0,125***	0,112***	0,083***	0,138***
H3b (-)	MotInt ->PreIncExt	0,081***	0,058**	0,069***	0,098***
H3c (+)	MotExt-> PreIncExt	0,009	0,007	0,012	0,022
H3d (-)	MotExt ->PreIncInt	0,009	**-0,005**	**0,033***	0,030
H4a (+)	AC -> PreIncInt	0,220***	0,232***	0,105***	-
H4b (+)	AC -> PreIncExt	0,105***	0,106**	0,064***	-
H5 (+)	GEN_MASC - >AC	0,347***	0,290***	0,591***	-
H6 (+)	PR -> PreIncExt	0,071***	0,081***	0,061***	-
H7 (+)	GEN_MASC -> PR	0,532***	0,528***	0,521***	-
N		**556**	**404**	**556**	**556**
SRMR (Saturated Model)		**0,067**	**0,072**	**0,079**	**0,083**
SRMR (Estimated Model)		**0,123**	**0,124**	**0,121**	**0,137**

Nota: ***, **, * reportam níveis de significância de 1%, 5%, 10%, respetivamente.

Além disso, contrariamente àquilo que era expectável e que é defendido por diversos autores como Benndorf et al. (2019) e Hitka et al. (2018) a relação entre o sexo masculino e a MotExt (Coef. = -0,080, p > 0,01) não é significativa, pelo que **H2b não é suportada**. De igual modo, a relação entre o sexo masculino e a MotInt não é significativa (Coef. = 0,069, p > 0,01), pelo que **H2a também não é suportada**. Desta forma, não é possível concluir que existe uma relação entre o sexo e o tipo de motivação.

Relativamente à MotInt esta apresenta uma relação positiva e significativa com PreIncInt e PreIncExt (Coef. = 0,125, p < 0,01 e Coef. = 0,081, p < 0,01, respetivamente). Deste modo, a **H3a é suportada**, mas **H3b é rejeitada**. A relação positiva entre a motivação intrínseca e a preferência por incentivos intrínsecos está em linha com o sugerido por Gagné et al. (2010).

Quanto à MotExt e a PreIncExt o coeficiente da relação não é estatisticamente significativo (Coef. = 0,009, p > 0,01), pelo que **H3c não é suportada**. Esta conclusão não corrobora os resultados de estudos anteriores como Gagné et al. (2010) e Stajkovic & Luthans (2001), que indicam que a motivação extrínseca levará a uma maior preferência por incentivos extrínsecos. De igual modo, a relação entre a MotExt e a PreIncInt não é estatisticamente significativa (Coef. = 0,009, p > 0,1), pelo que **H3d não é suportada.**

No que diz respeito à AC, verificamos relações positivas e significativas com a PreIncInt (Coef. = 0,220, p < 0,01) e PreIncExt (Coef. = 0,105, p < 0,01) pelo que **aceitamos ambas as hipóteses H4a e H4b**. Também **H5 é aceite**, pois encontramos uma relação positiva e significativa entre o sexo masculino e a AC (Coef. =0,347, p < 0,01), com isto podemos concluir que independentemente do tipo de escala de competitividade o homem tende a ser (ou a reportar ser) mais competitivo que a mulher tal como sugerido por estudos anteriores (Croson & Gneezy, 2009; Deci et al., 1981; Migheli, 2015; Mudrack et al., 2012; Niederle & Vesterlund, 2011).

Por fim, a PR apresenta uma relação positiva e significativa com a PreIncExt (Coef. =0,071, p < 0,01), pelo que a **H6 é suportada.** Tal como sugerido por Wowak & Hambrick (2010), muitos incentivos financeiros têm como objetivo promover a assunção de riscos e a atitude perante o risco está relacionada com diferentes tipos de incentivos, deste modo, uma vez que os incentivos extrínsecos, como por exemplo os financeiros, trazem uma maior incerteza pressupõem uma maior propensão ao risco. Adicionalmente, verifica-se que o sexo masculino está positiva e significativamente relacionado com a PR (Coef. = 0,532, p < 0,01), pelo que **H7 também é aceite.** Estes resultados estão em linha com as conclusões de Croson & Gneezy (2009), Fehr-Duda et al. (2006) e Migheli (2015), que mostram que o sexo masculino tende a ser mais propenso ao risco do que o sexo feminino. O modelo estrutural final com os coeficientes referentes a cada hipótese está presente no Apêndice 16.

4.5. Análises Adicionais e de Robustez

Para analisar a robustez das conclusões deste estudo, foram realizados vários testes adicionais. Primeiramente, correu-se o modelo base numa amostra apenas de estudantes para garantir uma maior homogeneidade da mesma e de seguida, comparamos o modelo base com um modelo onde foram usadas as escalas originais das diferentes variáveis (***Tabela 3***, coluna modelo estudantes). Seguindo a recomendação de Sharma et al. (2022), os novos modelos foram comparados com o modelo base utilizando o Critério de Informação *Bayesiano* (BIC).

Podemos observar que na amostra de estudantes os resultados são qualitativamente semelhantes (os coeficientes e a sua significância estatística mantiveram-se). A única exceção é na relação entre a MotExt e a PreIncInt, que no modelo base é positiva e no modelo de robustez a relação é negativa, contudo continua a não ser significativa (Coef. = -0,005, $p > 0,1$). De referir que os valores de BIC do Modelo Base são inferiores aos valores do Modelo de Robustez. Deste modo, concluímos que o Modelo Base descreve melhor a realidade devido a uma maior generalização dos seus resultados (Ali et al., 2021).[2] Por sua vez, no modelo em que foram usadas as escalas originais (***Tabela 3***, coluna modelo escalas originais) verificamos novamente que os resultados são qualitativamente semelhantes aos do modelo base, excetuando na relação entre a MotExt e a PreIncInt que agora apresenta uma relação positiva e significativa (Coef. = 0,033, $p < 0,1$). No entanto, o sinal da relação é o oposto da hipótese elaborada, o que pode resultar dos problemas de medição reportados anteriormente. De modo geral, os valores BIC do Modelo Base são inferiores aos do Modelo de Robustez, pelo que novamente verificamos que o Modelo Base descreve melhor a realidade. Finalmente, corremos um modelo mais simples, em que foram retiradas as variáveis PR e AC (***Tabela 3***, coluna modelo simples) para verificar se existia mediação destas variáveis na relação entre género/motivação e as preferências por incentivos. Os resultados obtidos são semelhantes ao Modelo Base, pelo que não se verifica um efeito de mediação de PR e AC. Mais uma vez, neste caso, os valores BIC do Modelo Base são inferiores pelo que este descreve melhor a realidade.

De modo a complementar a nossa análise procedemos ainda a uma análise *IPMA*. A análise *IPMA* é uma extensão dos resultados do *PLS-SEM*, tendo em conta a importância ou os efeitos totais que são dados pelos coeficientes do modelo estrutural e o desempenho de cada construto para explicar uma variável alvo (Ringle & Sarstedt, 2016). Neste caso aplicamos a análise *IPMA* a duas variáveis alvo, a PreIncInt e a PreIncExt, tal como é possível observar na ***Tabela 4*** .

A dimensão desempenho vai refletir as pontuações das variáveis latentes exógenas, no entanto, como utilizamos diferentes escalas de resposta para medir as variáveis, médias mais elevados dos respetivos construtos não significam

[2] Adicionalmente, no modelo apenas com a amostra de estudantes, a AVE das variáveis MotExt, PreIncInt e PreIncExt, foram ligeiramente inferiores ao limite mínimo estabelecido de 0,5.

necessariamente desempenhos mais elevados (Mosquera et al., 2020). Por conseguinte, a análise *IPMA* ultrapassa esta questão, pois considera uma escala comum para avaliar o desempenho.

Relativamente à PreIncInt, a AC obteve uma importância positiva de 0,220, sendo esta a mais elevada, ou seja, a atitude competitiva é o construto com a maior importância para explicar a PreIncInt. Destacamos também a variável GEN_MASC com uma importância negativa de -0,131 e a MotInt com uma importância de 0,125. Por sua vez a MotExt tem a menor importância de 0,009. No que diz respeito à performance, apesar de as variáveis apresentarem níveis de importância substancialmente diferentes, os níveis de performance são semelhantes e próximos dos 65, excetuando a variável GEN_MASC com uma performance de aproximadamente 47.

No caso da PreIncExt, a variável com a maior importância (negativa) é a GEN_MASC com um valor de -0,250, destaca-se novamente a AC com uma importância de 0,105 na explicação da PreIncExt. As restantes variáveis apresentam níveis de importância inferiores, sendo que a MotExt (Importância = 0,009) é a que apresenta a menor importância. Por contraste, a variável com maior importância (GEN_MASC) é a que apresenta um menor nível de performance de aproximadamente 47. Já as restantes variáveis apresentam valores de performance semelhantes próximos dos 65. No Apêndice 17 e Apêndice 18 é possível analisar os gráficos com a análise IPMA para ambas as variáveis, PreIncInt e PreIncExt, respetivamente.

Tabela 4: Análise IPMA (Importância VS Performance)

	PreIncInt		**PreIncExt**	
	Importância	**Performance**	**Importância**	**Performance**
AC	0,220	64,339	0,105	64,339
GEN_MASC	-0,131	46,942	-0,250	46,942
MotExt	0,009	64,891	0,009	64,891
MotInt	0,125	64,925	0,081	64,925
PR			0,071	64,906

4.6. Análise Multi-grupos

Realizamos ainda uma análise Multigrupos, de modo a perceber se os resultados do modelo base iriam diferir de acordo com a existência ou não de experiência profissional nos indivíduos, ou seja, se estes já tinham trabalhado (1) ou se nunca tinham trabalhado (0). Neste âmbito, foi efetuada uma análise multi-grupos (MGA) utilizando uma abordagem de *bootstraping* com 5000 subamostras (Alves et al., 2024). Além disso, a aplicação do teste de permutação (Hair et al., 2017), permite-nos identificar se a diferença de coeficientes entre dois grupos (neste caso indivíduos que já trabalharam e que nunca trabalharam) é estatisticamente significativa (Crisci, 2012).

O Apêndice 19 contém esta análise multi-grupos e mostra que apenas uma diferença estatisticamente significativa ao nível de 10%, nomeadamente, a relação entre GEN_MASC e PreIncInt (coef. = -0,187, p. < 0,1). Especificamente, a relação negativa entre ambas as variáveis, é mais forte em indivíduos que nunca trabalharam do que para indivíduos que já trabalharam. Ao analisar os grupos individualmente, verificamos que esta relação não é significativa no grupo de indivíduos com experiência profissional. Além disso, verificamos também que, enquanto no modelo base e no grupo de indivíduos com experiência profissional a relação entre as variáveis PR -> PreIncExt, AC -> PreIncExt e MotInt -> PreIncExt é significativa, o mesmo não é observado no grupo de indivíduos sem experiência profissional onde a relação entre estas variáveis não é significativa. Estas diferenças sugerem que a experiência profissional tem um papel relevante na relação entre as caraterísticas demográficas e de personalidade e as preferências por incentivos.

5. CONCLUSÃO

Este estudo tem como principal objetivo responder a uma questão principal: "Existem diferenças entre homens e mulheres nas preferências por incentivos?". Para tal, estudamos de que forma o género está relacionado com as caraterísticas individuais e de personalidade, como a motivação, a propensão ao risco e a atitude competitiva, e como estas estão relacionadas com a preferência por determinados incentivos.

As primeiras conclusões deste estudo mostram que o sexo masculino está negativa e significativamente relacionado com a PreIncInt, sendo que este resultado é consistente com conclusões de Hofstede (2001) e Migheli (2015) que sugerem que as mulheres valorizam mais fatores intrínsecos enquanto os homens valorizariam mais os extrínsecos. No entanto, os nossos resultados revelaram uma relação negativa entre os homens e a PreIncExt, o que vem contrariar parcialmente a ideia defendida pelos autores referidos anteriormente.

Além disso, os resultados mostraram que a MotInt apresenta uma relação positiva e significativa tanto com a PreIncInt como com a PreIncExt. A relação positiva entre a motivação intrínseca e a preferência por incentivos intrínsecos documentada neste estudo está em linha com aquilo que é sugerido por diferentes autores como Gagné & Deci (2005) , Deci (1975) e Zuckerman et al. (1978) que referem que a motivação intrínseca está positivamente relacionada com a preferência por incentivos intrínsecos. No entanto, os nossos resultados contrariaram a ideia de que a motivação intrínseca estaria negativamente relacionada com a preferência por incentivos extrínsecos à realização da própria tarefa (ex.: incentivos financeiros) (Gagné et al., 2010).

No que diz respeito à AC, verificamos uma relação positiva com sexo masculino e também com a PreIncInt e a PreIncExt. Estes resultados foram ao encontro de conclusões de estudos anteriores (Croson & Gneezy, 2009; Deci et al., 1981; Migheli, 2015; Mudrack et al., 2012; Niederle & Vesterlund, 2011). Assim verificamos que independentemente do tipo de escala de competitividade utilizada, o homem tende a ser (ou a reportar ser) mais competitivo que a mulher. Além disso, verificamos que a atitude competitiva promove não só uma preferência por incentivos extrínsecos associada a incentivos pelo sucesso na competição (Charness et al., 2010; Kesebir et al., 2019), mas também promove uma preferência por incentivos intrínsecos focando-se no prazer e no domínio da tarefa como uma forma de crescimento e desenvolvimento pessoal (Ryckman et al., 1996; Swab & Johnson, 2019).

Finalmente, os nossos resultados demonstraram também uma relação positiva entre o sexo masculino e a PR e esta e a PreIncExt. Estes resultados, avançam o estudo Wowak & Hambrick (2010) que mostra que os incentivos financeiros, ou neste caso extrínsecos, têm como principal objetivo promover a assunção de riscos. O nosso estudo documenta uma relação no sentido inverso, isto é, que a atitude face ao risco está relacionada com a preferência por incentivos extrínsecos, que são incertos pois dependem da performance. A relação positiva entre o sexo masculino e a PR corrobora estudos de

Croson & Gneezy (2009), Fehr-Duda et al. (2006) e Migheli (2015), que indicam que o sexo masculino apresenta uma maior propensão ao risco que o sexo feminino.

Este trabalho tem dois contributos principais para a literatura, primeiro, complementa estudos anteriores que investigam preferências sobre incentivos (Alves et al., 2024; Dzuranin et al., 2013; Lourenço, 2016, 2020), realçando as diferenças de género. Segundo, este estudo mostra que as diferenças entre homens e mulheres não se refletem apenas nas escolhas de contratos de incentivos ou de emprego, mas que já advêm de outros fatores como as preferências sobre incentivos.

Em termos práticos, este estudo mostra a necessidade das empresas em definirem sistemas de incentivos em função do género dos colaboradores (Hitka et al., 2018), contribuindo para uma maior eficácia dos mesmos para atingir os objetivos corporativos e aumentar a competitividade da empresa. Por exemplo, este trabalho sugere que embora os homens reportem ser menos motivados pelos diferentes tipos de incentivos por comparação com as mulheres que apresentam preferências por incentivos mais fortes, a atitude competitiva e propensão ao risco são mais fortes nos homens e estão relacionadas com as preferências por incentivos. Assim, programas que atuem diretamente sobre os incentivos (mulheres) ou sobre a atitude competitiva e propensão ao risco (homens) podem ser benéficos para as organizações.

Como qualquer outro trabalho de investigação, este estudo apresenta as suas limitações, por isso, é necessário interpretar as suas conclusões com prudência. Primeiramente, a análise realizada baseia-se em dados transversais, o que nos impede de estabelecer relações causais que só podem ser argumentadas a um nível teórico (Lourenço, 2019). Em segundo lugar, este estudo baseia-se em medidas de autoavaliação que podem conter *social desirability bias* (Lui et al., 2018). Embora tenham sido utilizados alguns métodos para mitigação deste fenómeno, algumas respostas podem ainda assim ter sido dadas com o objetivo de dar uma imagem favorável dos inquiridos. Outra limitação deste estudo é o facto de os resultados poderem apresentar limitações na generalização visto que, algumas variáveis apresentaram problemas de medição, nomeadamente, PreIncExt.

Por fim, este estudo oferece várias pistas para investigação futura. Em primeiro lugar, uma investigação longitudinal pode ajudar a documentar relações causais de uma perspetiva empírica, algo que só pudemos argumentar neste estudo de forma teórica. Para além disso, seria interessante realizar uma análise geracional, percebendo se estas diferenças de género na preferência por incentivos iriam diferir com base na idade e consequentemente nas gerações X, Y ou Z, a que os indivíduos pertencem. Por outro lado, seria importante estudar o impacto de outras caraterísticas de personalidade, como por exemplo, a autoeficácia, a confiança e até mesmo autoestima. Finalmente, seria importante explorar processos de mediação-moderação (Hayes, 2018) no nosso modelo e perceber se os efeitos do género são robustos a outros tipos de modelos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali, S., Javed, H. M. U., & Danish, M. (2021). Adoption of green IT in Pakistan: a comparison of three competing models through model selection criteria using PLS-SEM. *Environmental Science and Pollution Research*, *28*(27), 36174–36192. https://doi.org/10.1007/S11356-020-12163-3

Alves, I., Gregório, B., & Lourenço, S. M. (2024). Personality characteristics, preferences for rewards and the propensity to choose an auditing job. *Journal of Accounting and Organizational Change*, *20*(6), 56–84. https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2023-0080

Ba, S., Stallaert, J., & Whinston, A. B. (2001). Research Commentary: Introducing a Third Dimension in Information Systems Design - The Case for Incentive Alignment. *Information Systems Research*, *12*(3), 225–239. https://doi.org/10.1287/ISRE.12.3.225.9712

Becker, J. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Völckner, F. (2015). How collinearity affects mixture regression results. *Marketing Letters*, *26*(4), 643–659. https://doi.org/10.1007/S11002-014-9299-9

Bedford, D. S., & Roland Speklé, A. F. (2018). *Construct Validity in Survey-based Management Accounting and Control Research*. https://ssrn.com/abstract=3011357

Bénabou, R., & Tirole, J. (2016). Bonus culture: Competitive pay, screening, and multitasking. *Journal of Political Economy*, *124*(2), 305–370. https://doi.org/10.1086/684853

Benndorf, V., Rau, H. A., & Sölch, C. (2019). GENDER DIFFERENCES IN MOTIVATIONAL CROWDING OUT OF WORK PERFORMANCE. *Economic Inquiry*, *57*(1), 206–226. https://doi.org/10.1111/ECIN.12718

Bran, A., & Vaidis, D. C. (2020). Assessing risk-taking: what to measure and how to measure it. *Journal of Risk Research*, *23*(4), 490–503. https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1591489

Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *125*(3), 367–383. https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.3.367

Cao, Y., Capra, C. M., & Su, Y. (2023). Do prosocial incentives motivate women to set higher goals and improve performance? *Journal of Economic Psychology*, *99*, 102659. https://doi.org/10.1016/J.JOEP.2023.102659

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2015). Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem. *Metodologia Da Investigação: Guia Para Auto-Aprendizagem*, 1–316. https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/5963

Charness, G., Masclet, D., & Villeval, M. C. (2010). *Competitive Preferences and Status as an Incentive: Experimental Evidence.*

Chiang, F. F. T., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, *60*(9), 1293–1330. https://doi.org/10.1177/0018726707082849

Clark, P. B., & Wilson, J. Q. (1961). Incentive Systems: A Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *6*(2), 129–166. https://doi.org/10.2307/2390752

Corten, M., Vandekerkhof, P., & Steijvers, T. (2021). The effect of socioemotional wealth diversity within the top management team on earnings management in private family firms: The moderating role of the board of directors. *Managerial and Decision Economics*, *42*(7), 1886–1896. https://doi.org/10.1002/mde.3352

Crisci, A. (2012). *Permutation Test for Group Comparison in PLS-Path Modeling*. https://www.academia.edu/75280149/Permutation_Test_for_Group_Comparison_in_PLS_Path_Modeling

Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, *47*(2), 448–474. https://doi.org/10.1257/JEL.47.2.448

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *18*(1), 105–115. https://doi.org/10.1037/H0030644

Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, *8*(2), 217–229. https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90047-5

Deci, E. L. (1975). Conceptualizations of Intrinsic Motivation. In *Intrinsic Motivation* (pp. 23–63). Springer, Boston, MA. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9

Deci, E. L., Betley, G., Kahle, J., Abrams, L., & Porac, J. (1981). When Trying to Win. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *7*(1), 79–83. https://doi.org/10.1177/014616728171012

Drouvelis, M., & Rigdon, M. L. (2022). *Gender Differences in Competitiveness: The Role of Social Incentives* (9518). www.RePEc.org

Dzuranin, A. C., Randolph, D., & Stuart, N. V. (2013). Doing More With Less: Using Noncash Incentives to Improve Employee Performance. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, *24*(5), 75–80. https://doi.org/10.1002/jcaf.21877

Eckel, C., & Grossman, P. J. (2008). Men, Women and Risk Aversion: Experimental Evidence. *Handbook of Experimental Economics Results*, *1*(7), 1–17. http://ssrn.com/abstract=1883693

Evans, J. R., & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: a look back and a look ahead. *Internet Research*, *28*(4), 854–887. https://doi.org/10.1108/IntR-03-2018-0089

Fehr-Duda, H., De Gennaro, M., & Schubert, R. (2006). Gender, financial risk, and probability weights. *Theory and Decision*, *60*(2–3), 283–313. https://doi.org/10.1007/S11238-005-4590-0

Fletschner, D., Anderson, C. L., & Cullen, A. (2010). Are women as likely to take risks and compete? Behavioural findings from central Vietnam. *Journal of Development Studies*, *46*(8), 1459–1479. https://doi.org/10.1080/00220381003706510

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics: *Journal of Marketing Research*, *18*(3), 382. https://doi.org/10.2307/3150980

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/JOB.322

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, *70*(4), 628–646. https://doi.org/10.1177/0013164409355698

Gneezy, U., Meier, S., & Rey-Biel, P. (2011). When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior. *Journal of Economic Perspectives*, *25*(4), 191–210. https://doi.org/10.1257/JEP.25.4.191

Gneezy, U., Niederle, M., & Rustichini, A. (2003). Performance in competitive environments: Gender differences. *Quarterly Journal of Economics*, *118*(3), 1049–1074. https://doi.org/10.1162/00335530360698496

Günther, C., Ekinci, N. A., Schwieren, C., & Strobel, M. (2010). Women can't jump?-An experiment on competitive attitudes and stereotype threat. *Journal of Economic Behavior and Organization*, *75*(3), 395–401. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.05.003

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, *46*(1–2), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001

Hair, J. F., T, H. G., Ringle C. M., &, & M, S. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Research Gate*, 384.

Hair, Joseph F. Jr; Hult, G. Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 384.

Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, *85*(1), 4–40. https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, *17*(2), 182–209. https://doi.org/10.1177/1094428114526928

Herranz-Zarzoso, N., & Sabater-Grande, G. (2023). Monetary versus grade incentives depending on personality traits: A field experiment on undergraduate students' performance. *Heliyon*, *9*(5), e15885. https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2023.E15885

Hill, M. M., & Hill, A. (2014). A construção de um questionário. In *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação* (1998/11). https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf

Hitka, M., Kozubíková, L., & Potkány, M. (2018). Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, *19*(1), 80–95. https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1413009

Hofstede, G. (2001). *Culture's Concequences* (2nd ed.). Sage Publications.

Houston, J. M., Bagus Jaya Lesmana, C., & Ketut Suryani, L. (2012). *Competitiveness and individualism-collectivism in Bali and the U.S.*

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Jeworrek, S. (2019). Gender stereotypes still in MIND: Information on relative performance and competition entry. *Journal of Behavioral and Experimental Economics* , *82*. https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.101448

Kampf, R., & Ližbetinová, L. (2015). Identifikacija i razvoj talenata u okruženju logističkih tvrtki. *Nase More*, *62*, 139–142. https://doi.org/10.17818/NM/2015/SI9

Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65*(2), 410–422. https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.410

Kesebir, S., Lee, S. Y., Elliot, A. J., & Pillutla, M. M. (2019). Lay beliefs about competition: Scale development and gender differences. *Motivation and Emotion*, *43*(5), 719–739. https://doi.org/10.1007/s11031-019-09779-5

Kiran, V. S., Shanmugam, V., Raju, R. K., & Kanagasabapathy, J. R. (2022 Impact Of Human Capital Management On Organizational Performance With The Mediation

Effect Of Human Resource Analytics. *International Journal of Professional Business Review*, *7*(3). https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i3.0667

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, *11*(4), 1–10. https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101

Kunz, A. H., & Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, Organizations and Society*, *27*, 275–295. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00031-9

Lawler, E. E. (2009). Make Human Capital A Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, *38*(1), 1–7. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.007

Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, *90*(5), 1346–1361. https://doi.org/10.1257/AER.90.5.1346

LeFebvre, A., & Huta, V. (2021). Age and Gender Differences in Eudaimonic, Hedonic, and Extrinsic Motivations. *Journal of Happiness Studies*, *22*(5), 2299–2321. https://doi.org/10.1007/s10902-020-00319-4

Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation. In Virgil Zeigler-Hill Todd K. Shackelford (Ed.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1–4). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1139-1

Liengaard, B. D., Sharma, P. N., Hult, G. T. M., Jensen, M. B., Sarstedt, M., Hair, J. F., & Ringle, C. M. (2021). Prediction: Coveted, Yet Forsaken? Introducing a Cross-Validated Predictive Ability Test in Partial Least Squares Path Modeling. *Decision Sciences*, *52*(2), 362–392. https://doi.org/10.1111/DECI.12445

Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, *21*(8), 1145–1172. https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483840

Lourenço, S. M. (2016). Monetary incentives, feedback, and recognition-complements or substitutes? Evidence from a field experiment in a retail services company. *Accounting Review*, *91*(1), 279–297. https://doi.org/10.2308/ACCR-51148

Lourenço, S. M. (2019). Field experiments in managerial accounting research. *Foundations and Trends in Accounting*, *14*(1), 1–72. https://doi.org/10.1561/1400000059

Lourenço, S. M. (2020). Do self-reported motivators really motivate higher performance? *Management Accounting Research*, *47*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.100676

Lui, J. H. L., Barry, C. T., & McDougall, K. H. (2018). Accounting for Socially Desirable Responding in Personality Assessment. In V. Zeigler-Hill T. K. Shackelford (Ed.), *The SAGE handbook of personality and individual differences: The science of personality and individual differences* (Vol. 1, pp. 535–547). SAGE Publications Ltd. https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781526451163.n25

Migheli, M. (2015). Gender at work: Incentives and self-sorting. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, *55*, 10–18. https://doi.org/10.1016/j.socec.2014.12.005

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, *7*(1), 80. https://doi.org/10.2307/257251

Moorman, R. H., & Podsakoff, P. M. (1992). A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *65*(2), 131–149. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00490.x

Mosquera, P., Soares, M. E., & Oliveira, D. (2020). Do intrinsic rewards matter for real estate agents? *Journal of European Real Estate Research*, *13*(2), 207–222. https://doi.org/10.1108/JERER-12-2019-0051/FULL/XML

Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(2), 131–141. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199803)19:2<131:AID-JOB878>3.0.CO;2-P

Mudrack, P. E., Bloodgood, J. M., & Turnley, W. H. (2012). Some Ethical Implications of Individual Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, *108*(3), 347–359. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1094-4

Newby, J. L., & Klein, R. G. (2014). Competitiveness Reconceptualized: Psychometric Development of the Competitiveness Orientation Measure as a Unified Measure of Trait Competitiveness. *Psychological Record*, *64*(4), 879–895. https://doi.org/10.1007/s40732-014-0083-2

Niederle, M., & Vesterlund, L. (2011). Gender and competition. *Annual Review of Economics*, *3*(1), 601–630. https://doi.org/10.1146/annurev-economics-111809-125122

Nunnally, J. C., & Berstein, I. H. (1978). *Jum Nunnally, Ira Bernstein - Psychometric Theory (1994, McGraw-Hill, Inc).pdf*. 752. https://books.google.com/books?id=_6R_f3G58JsC&pgis=1

Pena, L., Curado, C., & Oliveira, M. (2022). The contribution of LinkedIn use to career outcome expectations. *Journal of Business Research*, *144*, 788–796. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.047

Pennings, J. M. E., & Smidts, A. (2000). Assessing the Construct Validity of Risk Attitude. *Management Science*, *46*(10), 1337–1348. https://doi.org/10.2139/ssrn.334880

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, *12*(4), 531–544. https://doi.org/10.1177/014920638601200408

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. In *Published in 1968 in Homewood Ill) by Irwin* (Vol. 8). Homewood (Ill.).

Powell, M., & Ansic, D. (1997). Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis. *JOURNAL OF ELSEVIER Journal of Economic Psychology*, *18*(6), 605–628. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0167-4870(97)00026-3

Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, *37*(1), 7–63. https://doi.org/10.1257/JEL.37.1.7

Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results the importance-performance map analysis. *Industrial Management and Data Systems*, *116*(9), 1865–1886. https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449

Ryckman, R. M., Hammer, M., Kaczor, L. M., & Gold, J. A. (1990). Construction of a Hypercompetitive Attitude Scale. *Journal of Personality Assessment*, *55*(3–4), 630–639. https://doi.org/10.1080/00223891.1990.9674097

Ryckman, R. M., Hammer, M., Kaczor, L. M., & Gold, J. A. (1996). Construction of a personal development competitive attitude scale. In *Journal of Personality Assessment* (Vol. 66, Issue 2, pp. 374–385). Routledge. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6602_15

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, *43*(4), 381–394. https://doi.org/10.1002/HRM.20031

Sá, P., Pedro Costa, A., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de recolha de dados Metodologias de Investigação* (1a). UA Editora. https://doi.org/10.34624/ka02-fq42

Sharma, P. N., Liengaard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2022). Predictive Model Assessment and Selection in Composite-Based Modeling Using PLS-SEM: Extensions and Guidelines for Using CVPAT. *European Journal of Marketing*, *57*(6), 1662–1677. https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0636

Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, *69*(10), 4552–4564. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2016.03.049

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, *53*(11), 2322–2347. https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189/FULL/XML

Siddiqui, F. (2012). Human Capital Management: An Emerging Human Resource Management Practice. *International Journal of Learning and Development*, *2*(1). https://doi.org/10.5296/ijld.v2i1.1354

Smithers, S. (2015). Goals, motivation and gender. *Economics Letters*, *131*, 75–77. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2015.03.030

Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha* (Pactor, Ed.; 6a). Pactor.

Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2018). Challenging issues in survey research: Discussion and suggestions. *Journal of Management Accounting Research*, *30*(2), 3–21. https://doi.org/10.2308/JMAR-51860

Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2020). Insights on the use of surveys to study management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, *86*(1), 1–6. https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101184

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*, *44*(3), 580–590. https://doi.org/10.5465/3069372

Sultana, A., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2012). Work Motivation Differences In Public And Private Sector (A Study Of Higher Education Institutes In Pakistan). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, *4*(6), 685–699. https://www.researchgate.net/publication/274194011

Swab, R. G., & Johnson, P. D. (2019). Steel sharpens steel: A review of multilevel competition and competitiveness in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(2), 147–165. https://doi.org/10.1002/job.2340

Thornton, B., Ryckman, R. M., & Gold, J. A. (2011). Competitive Orientations and the Type A Behavior Pattern. *Psychology*, *02*(05), 411–415. https://doi.org/10.4236/psych.2011.25064

van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2019). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*, *28*(5), 901–928. https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728

Victor, J. A., & Hoole, C. (2021). Rejuvenating the rewards typology: Qualitative insights into reward preferences. *SA Journal of Industrial Psychology*, *47*. https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1880

Vincent, M. J., Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1960). The motivation to work. *American Sociological Review*, *25*(2), 288. https://doi.org/10.2307/2092643

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Wowak, A. J., & Hambrick, D. C. (2010). A model of person-pay interaction: How executives vary in their responses to compensation arrangements. *Strategic Management Journal*, *31*(8), 803–821. https://doi.org/10.1002/smj.839

Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., & Deci, E. L. (1978). On the Importance of Self-Determination for Intrinsically-Motivated Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *4*(3), 443–446. https://doi.org/10.1177/014616727800400317

APÊNDICES

Apêndice 1- Teste de Colinearidade (VIF)

	AC	GEN	MotExt	MotInt	PR	PreIncExt	PreIncInt
AC						1,218	1,101
GEN	1,000		1,000	1,000	1,000	1,090	1,063
MotExt						1,159	1,157
MotInt						1,169	1,154
PR						1,213	
PreIncExt							
PreIncInt							

Apêndice 2- Sexo/Género dos Inquiridos

GEN (sexo/género)	Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Feminino	295	53,06%	53,06%
Masculino	261	46,94%	100,00%
Total	**556**	**100%**	

Apêndice 3- Idade dos Inquiridos

	IDADE (Anos)
Média	25,62
SD	9,46
Mín	18
Máx	66
Moda	21
Percentil 25%	20
Mediana	22
Percentil 75%	25

Apêndice 4 - Idade dos Inquiridos por Gerações

Gerações	Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada	Feminino	Masculino
Baby Boomers (60-80)	6	1,08%	1,08%	2	4
Geração X (40-59)	56	10,07%	11,15%	37	19
Geração Y (25-39)	84	15,11%	26,26%	44	40
Geração Z (10-24)	410	73,74%	100%	212	198
Total	556	100%	100%	295	261

Apêndice 5 – Número de Estudantes e Grau de Ensino

	Estudantes Sim				Estudantes Não
Grau de Ensino	**Freq. Absoluta**	**Percentagem**	**Masculino**	**Feminino**	
Licenciatura	261	64,60%	122	139	-
Mestrado	139	34,41%	69	70	-
Doutoramento	4	0,99%	2	2	-
Total	404	100%	193	211	152
Percentagem	72,66%				27,34%

Apêndice 6 - Curso dos Inquiridos que frequentam ou frequentaram o Ensino Superior

Curso	Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Gestão	148	27,72%	27,72%
Economia	79	14,79%	42,52%
Finanças	45	8,43%	50,94%
Contabilidade	99	18,54%	69,48%
Outro relacionado com gestão	120	22,47%	91,95%
Outro não relacionado com gestão	43	8,05%	100%
Total	534	100%	

Apêndice 7 - Experiência Profissional dos Inquiridos

Período de Experiência Profissional	Frequência Absoluta	Percentagem	Percentagem Acumulada
Não tem EXP_PROF	186	33,45%	33,45%
EXP_PROF < OU = 1 Ano	151	27,16%	60,61%
EXP_PROF > 1 Ano E < OU = 2 Anos	53	9,53%	70,14%
EXP_PROF > 2 Anos E < OU = 10 Anos	84	15,11%	85,25%
EXP_PROF > 10 Anos E < OU = 20 Anos	36	6,47%	91,73%
EXP_PROF > 20 Anos	46	8,27%	100%
Total	556	100%	

Apêndice 8 - Comparação de Médias – Experiência Profissional (t-test)[3]

Variáveis	Experiência Profissional								
	Sim			Não			Diferença de Médias	Média Combinada	T-test
	N	Média	Desvio-Padrão	N	Média	Desvio-Padrão			
PR	348	4,969	1,203	204	4,845	1,157	-0,125	4,923	-1,191
AC	319	3,569	0,778	191	3,606	0,729	0,036	3,583	0,524
MotInt	346	4,952	1,247	203	4,747	1,254	-0,205	4,876	-1,853*
MotExt	346	4,731	1,196	201	5,203	0,910	0,472	4,905	4,837***
PreIncInt	349	4,085	0,552	206	3,955	0,526	-0,129	4,037	-2,716***
PreIncExt	341	4,015	0,554	196	3,877	0,545	-0,139	3,965	-2,813***

[3] Nota: ***, **, * nível de significância de 1%, 5%, 10%, respetivamente.

Apêndice 9 - *Outer Loadings, AVE, CR e Alpha de Cronbach* das respetivas variáveis

		Validade Convergente				Consistência Interna	
Variáveis	**Indicadores**	**Outer Loadings**	**Outer Loadings sem os items eliminados**	**AVE**	**P-Value**	**Alfa de Cronbach**	**CR**
AC - Atitude Competitiva	AC_1	0,606 (c.)	0,976	0,631	0,000	0,934	0,936
	AC_2	(0,550) (b.)					
	AC_3	0,475 (b.)					
	AC_4	(0,633) (b.)					
	AC_5	0,591 (c.)	0,966		0,000		
	AC_6	(0,599) (b.)					
	AC_7	0,664 (c.)	1,090		0,000		
	AC_8	0,678 (c.)	1,118		0,000		
	AC_9	0,675 (c.)	1,105		0,000		
	AC_10	(0,638) (b.)					
	AC_11	0,510 (c.)	0,849		0,000		
	AC_12	0,569 (c.)	0,957		0,000		
	AC_13	0,61 (c.)	1,008		0,000		
	AC_14	0,649 (c.)	1,081		0,000		
	AC_15	0,512 (c.)	0,887		0,000		
MotExt - Motivação Extrínsexa	MotExt_1	0,847	0,734	0,506	0,008	0,812	0,831
	MotExt_2	0,932	0,967		0,000		
	MotExt_3	1,084	0,994		0,000		
	MotExt_4	0,97	0,924		0,000		
	MotExt_5	1,149	1,137		0,000		
MotInt - Motivação Intrínseca	MotInt_1	0,94	0,938	0,750	0,000	0,834	0,836
	MotInt_2	1,073	1,082		0,000		
	MotInt_3	1,008	0,999		0,000		
PR -Propensão ao Risco	PR_1	0,913	0,892	0,759	0,000	0,843	0,869
	PR_2	1,082	1,095		0,000		
	PR_3	1,006	0,995		0,000		
PreIncExt - Preferência por Incentivos Extrínsecos	PreIncExt_1	0,92 (d.)		**0,469**		0,715	0,724
	PreIncExt_2	0,925 (d.)					
	PreIncExt_3	1,062	0,915		0,000		
	PreIncExt_4	1,091	0,964		0,000		
	PreIncExt_5	0,971 (d.)					
	PreIncExt_6	0,516 (b.)					
	PreIncExt_7	0,97 (d.)					
	PreIncExt_8	1,1911	1,12		0,000		
	PreIncExt_9	1,068	0,976		0,000		
	PreIncExt_10	1,085	1,02		0,000		
	PreIncExt_11	0,978 (d.)					
	PreIncExt_12	1,002 (d.)					
	PreIncExt_13	0,668 (b.)					
	PreIncExt_14	0,858 (d.)					
PreIncInt - Preferência por Incentivos Intrínsecos	PreIncInt_1	0,919 (d.)		0,505		0,756	0,77
	PreIncInt_2	1,144	1,111		0,000		
	PreIncInt_3	1,032	0,932		0,000		
	PreIncInt_4	0,911 (d.)					
	PreIncInt_5	0,904 (d.)					
	PreIncInt_6	1,23	1,091		0,000		
	PreIncInt_7	1,021 (d.)					
	PreIncInt_8	0,662 (b.)					
	PreIncInt_9	0,927 (d.)					
	PreIncInt_10	0,814 (d.)					
	PreIncInt_11	1,156	0,923		0,000		
	PreIncInt_12	0,877 (d.)					
	PreIncInt_13	1,069	0,884		0,000		
	PreIncInt_14	0,682 (b.)					

Nota:

(a.) Itens que se removem porque o valor é inferior a 0,4.

(b.) Itens que se removem porque o valor é superior a 0,4 e inferior a 0,708 e a sua remoção altera os valores de AVE e CR acima dos valores limiares.

(c.) Itens que não se removem porque o valor é superior a 0,4 e inferior a 0,708 e a sua remoção altera os valores de AVE e CR abaixo dos valores limiares.

(d.) Itens eliminados por tentativa e erro, pois a sua remoção alterava os valores de AVE acima dos valores limiares.

Apêndice 10 - Critério de *Fornell* e *Lacker* e Inter-correlações

	AC	GEN_MASC	MotExt	MotInt	PR	PreIncExt	PreIncInt
AC	**0,795**						
GEN	0,232	**1**					
MotExt	0,154	-0,037	**0,712**				
MotInt	0,163	0,028	0,347	**0,866**			
PR	0,371	0,223	0,127	0,184	**0,871**		
PreIncExt	0,163	-0,227	0,134	0,232	0,176	**0,685**	
PreIncInt	0,303	-0,119	0,169	0,332	0,338	0,616	**0,711**

Apêndice 11 - Rácio *HTMT*

	AC	GEN	MotExt	MotInt	PR	PreIncExt	PreIncInt
AC							
GEN	0,240						
MotExt	0,201	0,063					
MotInt	0,183	0,044	0,350				
PR	0,409	0,235	0,154	0,215			
PreIncExt	0,217	0,254	0,137	0,300	0,241		
PreIncInt	0,339	0,153	0,169	0,406	0,404	0,875	

Apêndice 12 - R-Square

	R-Square	R-Square Ajustado
AC	0,054	0,052
MotExt	0,001	-0,000
MotInt	0,001	-0,001
PR	0,050	0,048
PreIncExt	0,163	0,155
PreIncInt	0,211	0,205

Apêndice 13 - f-Square

	AC	GEN	MotExt	MotInt	PR	PreIncExt	PreIncInt
AC						**0,020**	0,103
GEN	0,057		**0,001**	**0,001**	0,052	0,098	0,046
MotExt						**0,000**	**0,000**
MotInt						0,034	0,088
PR						0,023	
PreIncExt							
PreIncInt							

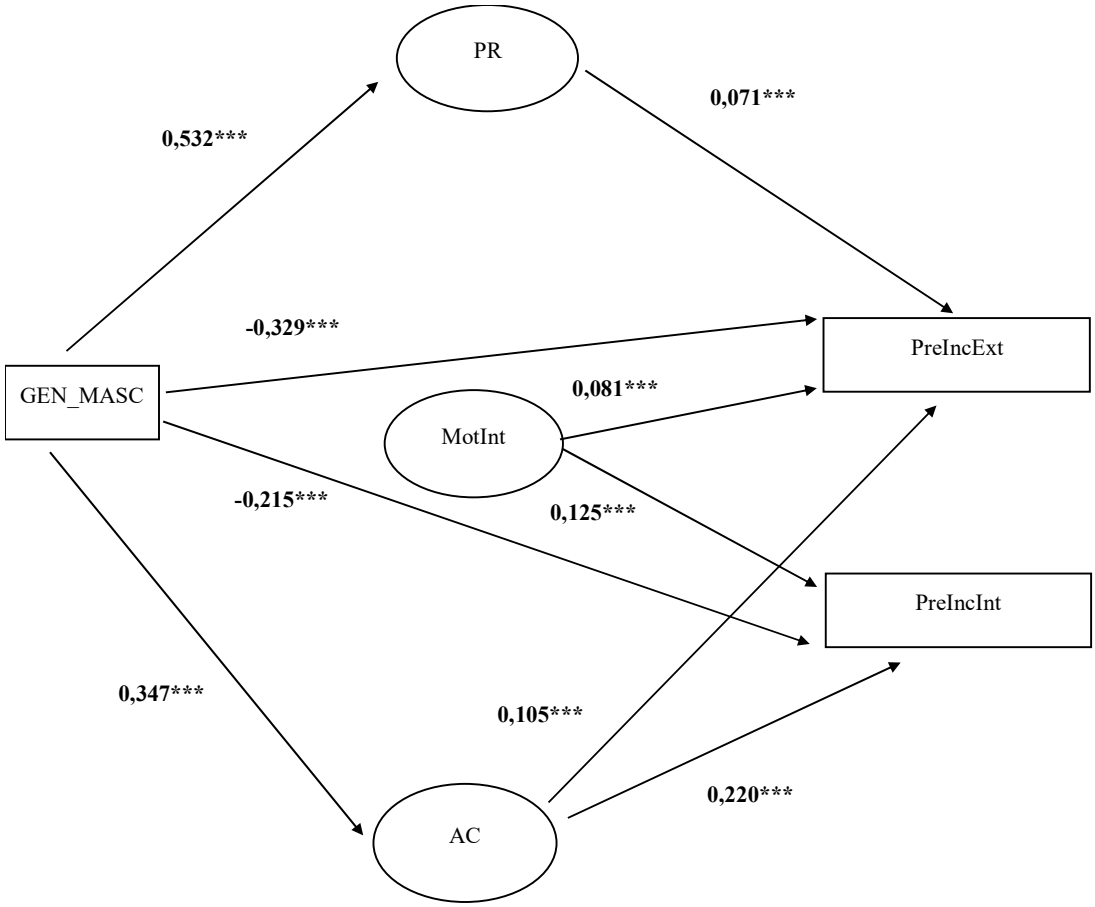
Apêndice 14 - PLSpredict

	Q^2 Predict	RMSE	MAE
AC	0,960	0,731	0,563
MotExt	0,952	1,100	0,861
MotInt	0,939	1,245	0,985
PR	0,946	1,166	0,919
PreIncExt	0,982	0,538	0,436
PreIncInt	0,982	0,547	0,434

Apêndice 15 - CVPAT

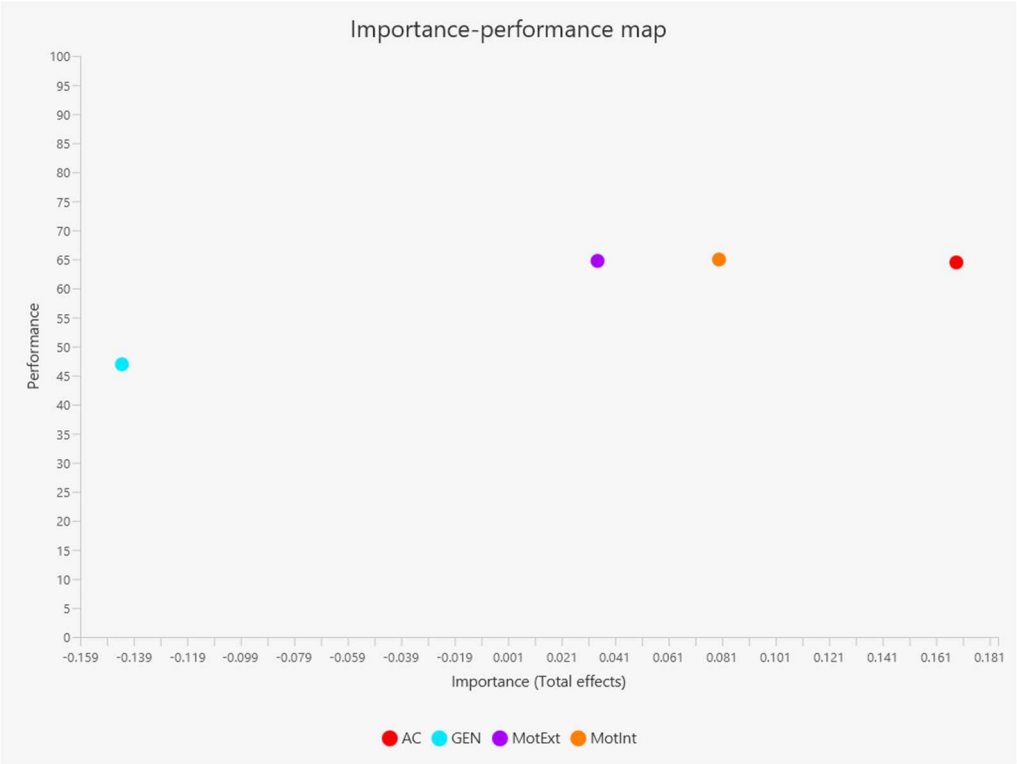
	PLS loss	IA loss	Average loss diference	t-value	p-value
AC	0,873	0,902	-0,029	2,640	0,009
MotExt	**2,226**	2,220	**0,006**	1,439	0,151
MotInt	**2,095**	2,090	**0,004**	1,037	0,300
PR	1,793	1,858	-0,064	2,473	0,014
PreIncExt	0,653	0,664	-0,011	1,946	0,052
PreIncInt	0,588	0,592	-0,004	1,183	0,237
TOTAL	1,217	1,233	-0,017	3,562	0,000

Apêndice 16 - Modelo Estrutural Final

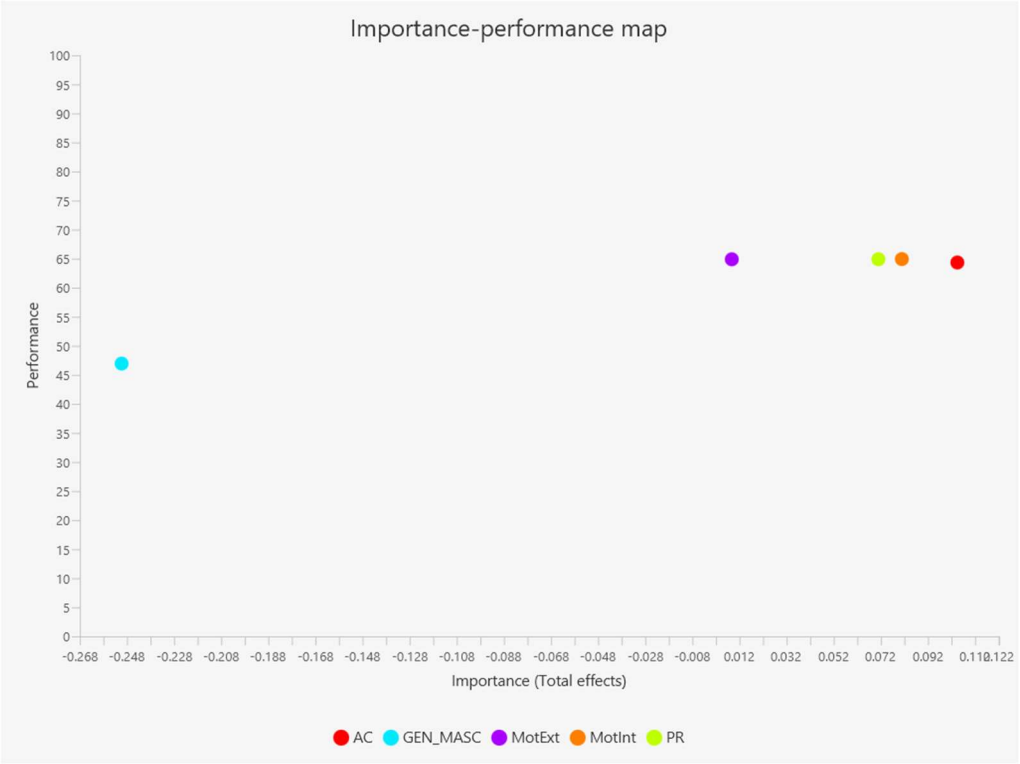


Nota: ***, **, * nível de significância de 1%, 5%, 10%, respetivamente.

Apêndice 17- Mapa Importância VS Performance (Análise IPMA - PreIncInt)



Apêndice 18 - Mapa Importância VS Performance (Análise IPMA- PreIncExt)



Apêndice 19 - Análise Multi-grupos[4]

		Análise Multigrupo para Experiência Profissional					
		Exp_Prof_1 (Sim)	Exp_Prof_0 (Não)	Diferença (Exp_Prof_0– Exp_Prof_1)	Exp_Prof_1	Exp_Prof_0	Parametric test (Exp_Prof_0 VS Exp_Prof_1)
Hipóteses	**Path**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**Coeficiente**	**T-value**	**T_value**	**T-value**
H1a (+)	GEN_MASC -> PreIncExt	-0,215	-0,345	-0,130	5,267***	4,295***	1,045
H1b (-)	GEN_MASC -> PreIncInt	-0,068	-0,255	-0,187	2,931	4,772***	1,793*
H2a (-)	GEN_MASC - > MotInt	0,042	0,119	0,078	0,310	0,652	0,339
H2b (+)	GEN_MASC -> MotExt	-0,017	-0,044	-0,027	0,039	0,011	0,009
H3a (+)	MotInt -> PreIncInt	0,133	0,111	-0,022	5,708***	3,514***	0,542
H3b (-)	MotInt ->PreIncExt	0,087	0,062	-0,025	3,406***	1,458	0,537
H3c (+)	MotExt-> PreIncExt	0,011	0,048	0,037	0,415	0,781	0,660
H3d (-)	MotExt ->PreIncInt	0,001	0,063	0,062	0,058	1,258	1,268
H4a (+)	AC -> PreIncInt	0,216	0,210	-0,007	5,373***	3,446***	0,091
H4b (+)	AC -> PreIncExt	0,127	0,055	-0,072	2,620***	0,737	0,830
H5	GEN_MASC - >AC	0,394	0,262	-0,132	5,129***	2,372**	0,987
H6 (+)	PR -> PreIncExt	0,073	0,070	-0,002	2,654***	1,024	0,036
H7 (+)	GEN_MASC -> PR	0,461	0,653	0,213	3,648***	4,366***	1,021
N		**370**	**186**		**370**	**186**	

[4] Nota: ***, **, * nível de Significância de 1%, 5%, 10%, respetivamente.