

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

# A FAMILIARIDADE CONTRIBUI PARA A EFICÁCIA DA ATRACÇÃO DE POTENCIAIS COLABORADORES? O PAPEL MEDIADOR DAS PERCEPÇÕES DE AJUSTAMENTO À ORGANIZAÇÃO E À FUNÇÃO

# Liliana Soares Delgado

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador: Professor Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

# A FAMILIARIDADE CONTRIBUI PARA A EFICÁCIA DA ATRACÇÃO DE POTENCIAIS COLABORADORES? O PAPEL MEDIADOR DAS PERCEPÇÕES DE AJUSTAMENTO À ORGANIZAÇÃO E À FUNÇÃO

# Liliana Soares Delgado

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador: Professor Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2011

# Agradecimentos

Para a realização deste trabalho pude contar com o apoio de algumas pessoas às quais gostaria de agradecer:

Ao Professor Doutor José Neves pelo incentivo e conhecimento;

Ao Doutor Daniel Gomes pelas sugestões e disponibilidade;

À minha mãe Rosa pelo apoio incondicional;

Ao meu irmão Bruno pelo espírito crítico;

À Rita pelo pragmatismo, mas sobretudo pela presença constante;

À Catarina, à Carina e à Patrícia pelas palavras de apoio;

À Sara pela disponibilidade e dedicação;

Ao Luís pela coragem;

À Ana, à Mónica e ao João por aligeirarem os meus dias.

Por último, a todas pessoas que participaram neste estudo.

### Resumo

O presente trabalho tem como principal objectivo explorar que factores influenciam a atracção de potenciais candidatos às organizações na primeira fase do processo de recrutamento. Tendo em conta a importância da familiaridade e das percepções de Ajustamento Pessoa-Organização (APO) nesta fase, bem como a pertinência do estudo das percepções de Ajustamento Pessoa-Função (APF), foi proposto um modelo de processo em que a familiaridade teria um papel determinante nas percepções de APO e de APF que, por sua vez, levariam às intenções de candidatura. De forma a explorar o modelo, foi aplicado um questionário a uma amostra composta por 189 antigos estudantes de uma instituição de ensino superior que pudessem representar potenciais candidatos a uma organização. A maioria dos participantes (89.9%) possui algum tipo de experiência profissional. Os resultados demonstram a pertinência do modelo de dupla mediação proposto. Concretamente, sugerem que quanto mais familiarizados os indivíduos estiverem com a organização, maior é a probabilidade de se candidatarem. Esta relação é parcialmente mediada não só pelas percepções de APO em termos de semelhança de valores, como também pelas percepções de APF em termos da congruência das capacidades individuais com as exigências da função e da congruência das necessidades e desejos do candidato com o que a função tem para oferecer. Este estudo não só reforça a importância da literatura sobre brand awareness para a investigação sobre familiaridade organizacional, como alarga a investigação sobre os antecedentes das percepções de ajustamento e reforça a pertinência de uma abordagem integradora a este conceito.

Palavras-chave: Atracção às Organizações; Candidatos; Familiaridade; Percepções de

Ajustamento à Organização; Percepções de Ajustamento à Função

## Abstract

The main objective of the present work was to explore the factors that influence the organizational attraction of potential job applicants during the first stage of the recruitment process. Bearing in mind the importance of familiarity and Person-Organization (P-O) fit perceptions in this stage, as well as the pertinence of the Person-Job (P-J) fit perception's study, we propose a process model where familiarity has a determinant impact on P-O fit and P-J fit perceptions which, in turn, will lead to application intentions. In order to test the model, we applied a questionnaire to a sample of 189 former university students that could represent potential candidates. Most of them (89.9%) have some kind of work experience. Results propose the suitability of the proposed double mediation model. More specifically, our results suggest that the more the applicants are familiarized with the organization, the higher is the probability of the application to occur. This relation is partially mediated not only by the P-O fit perceptions in terms of values similarity, but also by the perception of P-J fit, regarding the match between an individual's skills and the job demands and between individual's needs and desires and what the job has to offer. Furthermore, the study supports the importance of the literature on brand awareness to the investigation on organizational familiarity, it extends the research on adjustment perception antecedents and reinforces the pertinence of an integrative approach to the construct.

Key-words: Organizational Attraction; Applicants; Familiarity; Person-Organization Fit perceptions; Person-Job Fit Perceptions

# Índice

1. In	trodução	1		
2. E1	nquadramento Teórico	9		
2.1.	A Atracção às Organizações	9		
2.2.	A Familiaridade com a Organização			
2.3.	As Percepções de Ajustamento à Organização e à Função	19		
2.4.	O Impacto da Familiaridade nas Intenções de Candidatura através das			
	Percepções de Ajustamento à Organização e à Função	32		
3. M	étodo	37		
3.1.	Amostra	37		
3.2.	Procedimento	37		
3.3.	Instrumentos	38		
4. R	esultados	41		
4.1.	Análise da Qualidade Psicométrica dos Instrumentos	41		
4.2.	Análise Descritiva e Correlacional das Variáveis	43		
4.3.	Teste ao Modelo de Análise	44		
5. Discussão				
5.1.	Resultados	49		
5.2.	Pontos Fortes	53		
5.3.	Limitações	54		
5.4.	Sugestões para Estudos Futuros	55		
6. C	onclusão	59		
Referê	ncias	61		
Anexo	·S	67		

A atracção de potenciais colaboradores

# Índice de Quadros

Quadro 1.4.: Análise Factorial das Variáveis Utilizadas no Estudo	42
Quadro 2.4.: Estatística Descritiva, Correlações e Alfas de Cronbach	43
Quadro 3.4.: Resultados da Regressão das Percepções de APO e de APF	
na Familiaridade	45
Quadro 4.4.: Resultados da Regressão das Intenções de Candidatura na Familiaridade e	
nas Percepções de APO e de APF	46
Quadro 5.4.: Múltipla Mediação dos Efeitos Indirectos da Familiaridade nas Intenções	
de Candidatura através das Percepções de APO e das Percepções de APF	48

# Índice de Figuras

Figura	1.4.: Modelo	de Dupla	Mediação	 	 	4	4
_		1	,				

# A atracção de potenciais colaboradores

# Glossário de Siglas

APO Ajustamento Pessoa-Organização

APE Ajustamento Pessoa-Envolvente

APF Ajustamento Pessoa-Função

ASA Atracção-Selecção-Atrito

GRH Gestão de Recursos Humanos

# 1. Introdução

A valorização crescente dos recursos intangíveis como o conhecimento e as competências têm acentuado a importância dos recursos humanos nas organizações que são agora vistos como fonte de vantagem competitiva (Caetano e Vala, 2007). As mudanças ambientais a nível tecnológico, económico, social e político da segunda metade do século 20 terão estado na origem desta nova forma de encarar os recursos humanos nas organizações. A visão do elemento humano como um recurso que deve ser gerido a baixo custo e com o máximo benefício terá dado lugar à visão do elemento humano como um recurso estratégico no qual as organizações devem investir (Sparrow e Hiltrop, 1994). Esta nova perspectiva é fortemente apoiada pela crença de que é através dos conhecimentos e capacidades únicas de cada pessoa que as organizações ganham distinção no mercado assegurando, assim, a sua competitividade. De facto, hoje parece bastante claro que o factor chave do sucesso organizacional reside na capacidade de os seus recursos humanos darem respostas céleres, inovadoras e criativas a novos problemas e de conjecturarem novas estratégias ajustadas às necessidades do cliente e da envolvente.

É a consciência do elemento humano como factor de vantagem competitiva que está na base da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e a estratégia global de negócio das organizações. Numa envolvente em constante mudança, é cada vez mais exigido às organizações que alterem a sua estrutura e funcionamento internos, alterações passíveis de se revelarem eficazes apenas se efectuadas em estreita articulação com as práticas de GRH (e.g. Caetano e Tavares, 2000a; Sparrow e Hiltrop, 1994).

Dentro dos factores ambientais com maior impacto nas organizações destacam-se os factores tecnológicos. As mudanças tecnológicas estão na ordem do dia e a automação do trabalho, assim como o aumento da sofisticação das tecnologias de informação, têm-se repercutido nas mudanças organizacionais, nomeadamente ao nível dos processos produtivos e administrativos (Caetano e Tavares, 2000a). Por seu lado, estas mudanças pressionam as organizações a angariar pessoas com níveis de literacia e competências mais elevados, capazes de lidar com as exigências das novas tecnologias. Ora, esta situação traz, naturalmente, implicações ao nível das práticas de GRH, nomeadamente daquelas que se

encontram relacionadas com a admissão de colaboradores mais qualificados (Caetano e Tavares, 2000b).

Para que as empresas possam admitir novos colaboradores têm, primeiramente, de atrair potenciais candidatos e podem fazê-lo através dos processos de recrutamento. De facto, o recrutamento apresenta-se como uma ferramenta de excelência para atrair candidatos e influenciar a sua escolha de emprego (Rynes, 1991).

O processo de recrutamento é descrito por Barber (1998) como um processo de três fases. A primeira fase é a fase em que as organizações reúnem esforços para captar a atenção do potencial candidato de forma a angariarem candidaturas. As duas fases seguintes do processo englobam tanto as actividades concebidas para manter o interesse do candidato, como aquelas que visam influenciar as suas escolhas efectivas de emprego. De todas as fases do processo de recrutamento, a primeira será a mais crítica pois se os indivíduos não se candidatarem, poucas serão as oportunidades de o influenciar nas fases posteriores (Rynes, 1991).

Apesar da importância da atracção de candidatos, cada vez mais, as organizações irão deparar-se com a dificuldade em atrair candidatos qualificados, sobretudo devido à sua escassez (Sparrow e Hiltrop, 1994). Se, por um lado, temos uma população cada vez mais envelhecida que se repercute na diminuição da população activa, por outro, o seu nível de instrução não tem acompanhado as exigências do mercado de trabalho (Lopes, 2007; Sparrow e Hiltrop, 1994).

Esta situação, comum a todos os países ditos desenvolvidos, é ainda mais preocupante no caso de Portugal. No que diz respeito ao envelhecimento da população Portuguesa, os dados das projecções para 2050 fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística [INE] (2004) apontam para a quadruplicação do índice de envelhecimento, sendo que este poderá situa-se nos 398 idosos por cada 100 jovens. Em relação ao nível de ensino, a situação não é mais animadora. De acordo com os resultados do Inquérito ao Emprego, realizados pelo INE, relativos ao 1º trimestre de 2011, mais de metade da população activa (62,9%) tinha completado, no máximo, o 3º ciclo do ensino básico, 19,2% completou o ensino secundário ou pós-secundário e 17,9% completou o ensino superior (INE, 2011). A par com o baixo nível de escolaridade, a população portuguesa apresenta também um baixo nível de qualificação,

fruto de um sistema de ensino marcado pela ausência de formação profissionalizante ao nível do secundário e politécnico (Lopes, 2007).

A escassez de competências tende a persistir (Sparrow e Hiltrop, 1994) e será necessário que as organizações apostem, cada vez mais, na melhoria contínua dos processos de recrutamento externo de forma a conseguirem atrair os melhores profissionais e assegurarem, assim, a sua sobrevivência numa envolvente altamente competitiva.

Dado o reconhecimento da importância do recrutamento para as organizações, não é de admirar que a literatura sobre esta prática de GRH se tenha vindo a avolumar nas últimas décadas (Breaugh e Starke, 2000, Rynes e Cable, 2003). De acordo com Rynes (1991), a investigação sobre recrutamento realizada antes da década de 90 centrava-se, em grande parte, em torno do impacto das características e comportamentos do recrutador, das fontes de recrutamento e das práticas e políticas inerentes ao processo, nomeadamente, das que se encontram relacionadas com o fornecimento de uma antevisão realista da função (*Realistic Job Previews*).

Para Rynes (1991), a investigação sobre recrutamento pré-década de 90 era realizada de forma isolada, sendo que cada linha de investigação se restringia a variáveis critério específicas e a uma metodologia própria. Por exemplo, a investigação sobre o impacto do recrutador limitava-se a variáveis pré-admissão como a atracção da organização ou da função, ou a probabilidade de procurar emprego ou de aceitar uma oferta e os dados eram recolhidos quase sempre após a entrevista inicial. Já na investigação sobre o impacto da antevisão realista da função, o foco recaía nas variáveis pós-admissão como a satisfação, o desempenho e o *turnover*, e os estudos eram, sobretudo, experimentais.

Nesta revisão, e apesar de o recrutamento ter uma influência geral em variáveis póscontratação, Rynes (1991) deixava clara a necessidade de a investigação sobre recrutamento incidir naquele que será o seu objectivo principal: a atracção de candidatos às organizações. Adicionalmente, Rynes (1991) apontava também para a necessidade do desenvolvimento da investigação em torno de variáveis relacionadas não só com actividades e decisões do recrutamento, como também com o contexto e processo de recrutamento.

Os avanços da investigação sobre recrutamento terão sido auscultados doze anos mais tarde por Rynes e Cable (2003). Neste trabalho é revisto o impacto das variáveis mais

estudadas antes da década de 90 (recrutador, fontes de recrutamento e antevisão realista da função) e o impacto de outras variáveis relacionadas com as práticas de recrutamento tais como as características das vagas de emprego (e.g. salário e benefícios) ou os critérios de selecção.

A propósito das variáveis de contexto, negligenciadas na literatura até à década de 90, Rynes e Cable (2003) notaram um aumento considerável da investigação sobre o impacto das características da organização, particularmente da dimensão, da localização, do tipo de indústria e da imagem, nas decisões dos candidatos. Quanto às variáveis de processo, entre as variáveis apontadas por Rynes (1991) como as merecedoras de particular atenção tais como a auto-selecção do candidato, o tempo do processo, o processamento da informação, a interacção entre os intervenientes e as diferenças individuais, é nas últimas que se verifica uma maior ênfase, sobretudo no âmbito do Ajustamento Pessoa-Organização (APO).

Apesar de a investigação sobre recrutamento ter proliferado nas últimas décadas, algumas falhas permanecem por colmatar. Por exemplo, tem-se verificado uma forte tendência para a utilização de amostras compostas unicamente por estudantes ou por pós-graduados a entrar no mercado de trabalho, o que representa um obstáculo à generalização dos resultados para a população activa com experiência profissional (Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson, 2005; Rynes e Cable, 2003). Para alguns investigadores (e.g. Billsberry, 2007) a utilização de amostras compostas por indivíduos sem experiência profissional em estudos sobre o APO poderá ser completamente desadequada pois, tendo em conta que os estudantes ou pós-graduados entram no mercado de trabalho com expectativas irrealistas, será legitimo questionar se serão capazes de fazer julgamentos objectivos sobre a natureza das organizações às quais se candidatam.

Por outro lado, tendo em conta a importância da primeira fase do processo de recrutamento<sup>1</sup>, alguns investigadores têm encorajado o desenvolvimento da investigação dos factores que influenciam a atracção de candidatos nesta fase (Anderson, Born e Cunningham-Snell, 2001; Barber, 1998). De facto, esta fase é crucial pois se os candidatos de maior

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Objectivos das três fases do processo de recrutamento segundo Barber (1998): 1) angariar candidaturas; 2) manter o interesse dos candidatos; 3) influenciar as escolhas de emprego.

interesse para as empresas não se candidatarem, a eficácia do processo de recrutamento, e também do processo de selecção, será posta em causa (Barber e Roehling, 1993; Rynes, 1991).

Tendo em consideração falhas enunciadas, é intenção do presente estudo alargar a investigação sobre atracção de candidatos à população com experiência profissional. Para além disso, de forma a responder ao apelo de alguns autores (e.g. Barber, 1998), o presente trabalho irá centrar-se nos factores determinantes da atracção de potenciais candidatos na primeira fase do processo de recrutamento, sendo que a atracção será espelhada através das intenções de candidatura.

A primeira fase do processo de recrutamento é caracterizada pelo processo de pesquisa intensiva das várias oportunidades de emprego para posterior avaliação, pela informação rudimentar disponível sobre as oportunidades identificadas e pela ausência de contacto pessoal entre a organização e os potenciais candidatos (Barber, 1998; Schwab, Rynes, e Aldag, 1987). No início do processo de recrutamento, os potenciais candidatos não detêm informação completa sobre a organização potencialmente empregadora. Desta forma, eles tendem a confiar em pistas da envolvente (Rynes, 1991), nomeadamente na familiaridade com a organização, para inferirem informação adicional onde possam basear as suas decisões (e.g. Turban e Greenig, 1996; Turban, Lau, Ngo, Chow, e Si, 2001).

Os estudos sobre recrutamento têm demonstrado que as empresas mais familiares têm avaliações mais positivas (e.g. Lienves, Hoye e Schreus, 2005; Turban, 2001). Por exemplo, Turban (2001) mediu o nível de familiaridade de uma grande empresa do sector petroquímico e verificou que, quanto mais familiar era a empresa, maior era a atracção reportada.

Para além da familiaridade, as percepções de APO representam um factor que tem demonstrado um efeito significativo na atracção às organizações nas fases iniciais do processo de recrutamento. O estudo meta-analítico realizado por Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin e Jones (2005) sobre a atracção de candidatos e o processo de escolha de emprego revelou que as percepções de APO se destacam de todos os outros factores pelo seu forte efeito nas intenções de procurar emprego (p = 0.62), uma variável habitualmente medida na primeira fase do processo.

Outro dos aspectos da envolvente com o qual o potencial candidato poderá estimar o seu ajustamento quando toma as suas decisões de emprego é a função (Cable e Judge, 1996; Carless, 2005). No entanto, apesar da evidência empírica sobre o impacto das percepções de Ajustamento Pessoa-Função (APF), grande parte da investigação centra-se apenas no estudo do APO, ignorando o carácter multidimensional da envolvente. O estudo simultâneo do impacto das percepções de APO e de APF nas intenções de candidatura é da máxima pertinência pois, para além de permitir uma representação mais realista do processo de decisão dos candidatos, permite compreender a importância relativa de cada uma das dimensões da envolvente (Carless, 2005). Embora existam alguns estudos que integrem estas duas dimensões, que se saiba, não existe nenhum que se centre na fase de angariação de candidaturas.

Paralelamente à abordagem unidimensional, outra das falhas habitualmente apontada nas revisões teóricas sobre o ajustamento à envolvente é a fraca ênfase no estudo dos seus antecedentes (Kristof, 1996). Alguns autores têm sugerido que a familiaridade com uma organização possa ser um antecedente das percepções de ajustamento. Por exemplo, Billsberry (2007) sugere que, para que os pretensos candidatos possam percepcionar a compatibilidade com a organização em termos das suas semelhanças, têm, primeiramente, de estar próximos, expostos e familiarizados com os valores da empresa. No entanto, não se conhecem estudos que fundamentem esta ideia.

Tendo em conta a importância da familiaridade e das percepções de APO e de APF na atracção às organizações e considerando o eventual papel da familiaridade na determinação dessas percepções de ajustamento, o presente trabalho vem propor um modelo de processo que admite a mediação das percepções de ajustamento na relação entre a familiaridade e as intenções de candidatura.

De acordo com o que foi referido, o presente estudo propõe-se alcançar três objectivos: 1) Explorar o papel da familiaridade como antecedente das percepções de APO e de APF; 2) Verificar o efeito das percepções de APO e de APF nas intenções de candidatura; 3) Explorar o papel mediador das percepções de APO e de APF na relação entre a familiaridade e as intenções de candidatura.

Em termos práticos, é intenção desta investigação fornecer pistas sobre o processo psicológico que leva os potenciais candidatos às intenções comportamentais durante a primeira fase do processo de recrutamento, que é essencial para que as organizações possam criar estratégias de recrutamento eficazes que lhes permitam atrair os melhores colaboradores.

Para que os objectivos apresentados sejam cumpridos, será realizada, primeiramente, uma revisão teórica de cada uma das variáveis em foco de forma a serem apresentadas as hipóteses do estudo. Posteriormente, será apresentada a metodologia adoptada para responder aos objectivos propostos. De seguida, será realizada a análise dos dados recolhidos através de procedimentos estatísticos adequados. Por fim, será feita a discussão dos resultados encontrados, enumerados os contributos e as falhas do estudo e apontadas sugestões para investigações futuras. O presente trabalho terminará com uma súmula dos principais contributos desta investigação.

A atracção de potenciais colaboradores

# 2. Enquadramento Teórico

# 2.1. A Atracção às Organizações

A atracção é definida por Ehrhart e Ziegert (2005) como a visão positiva de uma organização como local para trabalhar, em que se subentende não só uma atitude afectiva positiva perante a organização como também um empreendimento de esforço para trabalhar nela.

São diversos os factores que influenciam a atracção às organizações. O impacto das características anunciadas nas vagas de emprego, os atributos da organização, as políticas organizacionais, as características ou comportamento do recrutador, as actividades do processo de recrutamento, a percepção de ajustamento à envolvente (quer seja ao nível da função ou da organização), é bem evidente na literatura empírica (e.g. Aiman-Smith, Bauer, e Cable, 2001; Barber e Roehling, 1993; Cable e Judge, 1996; Rynes e Miller, 1983; Turban, 2001; Turban e Greening; 1996). Para além destes factores, as diferenças individuais ao nível da personalidade, da auto-estima ou da auto-eficácia também têm sido alvo de investigação no seu papel moderador da relação entre as características da organização e a atracção (e.g. Cable e Judge, 1994).

Considerando o primeiro conjunto de variáveis, a literatura tem demonstrado que as reacções de potenciais candidatos às organizações baseiam-se, em parte, nas características da organização e da função. Por exemplo, o estudo de Barber e Roehling (1993) demonstrou que, entre um conjunto de dez características anunciadas em vagas de emprego, a localização, o salário e os benefícios tinham particular influência nas decisões hipotéticas de aceitar uma entrevista de emprego, sendo a localização muitas vezes utilizada como critério de exclusão de ofertas. Ainda a propósito do impacto do salário e dos benefícios, o estudo conduzido por Cable e Judge (1994) demonstrou que, de forma geral, os potenciais candidatos preferem as organizações que oferecem salários elevados, remunerações individuais e políticas salariais fixas.

Para além das características enunciadas, algumas práticas organizacionais são também importantes na determinação da atracção às organizações. São exemplo as políticas ecológicas

e ambientais (Aiman-Smith et al., 2001) ou o desempenho social corporativo (Turban e Greening, 1996).

A familiaridade, a imagem e a reputação representam três atributos organizacionais que têm suscitado o interesse dos investigadores na área do recrutamento (e.g. Lievens et al., 2005). O impacto de cada um destes atributos na atracção às organizações é bem claro na literatura sobre esta temática. Por exemplo, Turban (2001) verificou que a familiaridade com uma empresa real influenciava as percepções de atractividade de um grupo de estudantes. Os estudos de Gatewood, Gowan, e Lautenschlager (1993) e de Turban e Greening (1996) demonstram que a imagem da organização se encontrava relacionada com a probabilidade de manter contacto com a mesma e com a atracção organizacional. No estudo de Lievens e colegas (2005), sobre os factores determinantes da atractividade do exército, foi demonstrado que tanto a familiaridade como a imagem e a reputação são factores preponderantes.

Tem sido sugerido que, para além da influência de cada uma destas variáveis na atracção de candidatos, a familiaridade, a imagem e a reputação se encontram relacionadas entre si. Especificamente, estudos empíricos demonstram que a familiaridade poderá ser um antecedente, quer da imagem da organização, quer da sua reputação (Gatewood et al., 1993; Turban e Greening, 1996; Turban, 2001; Cable e Graham, 2002; Lievens et al., 2005).

A influência do recrutador mereceu particular atenção na investigação realizada antes da década de 90 (Rynes, 1991). Embora alguns desses trabalhos apresentassem alguns problemas a nível metodológico, os seus resultados apontavam para a importância do comportamento afectuoso e entusiasta do recrutador na atracção às organizações (ver revisão de Rynes e Cable, 2003). Tais conclusões terão sido postas em causa pelos resultados dos estudos de Rynes e Miller (1983) e de Taylor e Bergman (1987) que demonstraram que este efeito desaparecia depois das características das vagas serem consideradas ou numa fase mais tardia do processo de recrutamento.

Os resultados do estudo meta-analítico realizado por Chapman e colegas (2005) vêm reforçar a importância do recrutador na medida em que propõem que as características da organização e da função desempenham um papel mediador da relação entre o recrutador e a atracção ou a escolha efectiva de emprego. Ou seja, os resultados evidenciam que o recrutador

influencia a atracção e a escolha de emprego através da percepção das características da organização e da função.

A literatura sobre atracção às organizações tem, também, demonstrado a importância das actividades do processo de recrutamento. Por exemplo, Turban (2001) verificou que certas actividades de recrutamento de uma empresa real influenciavam a sua atractividade através da percepção de atributos organizacionais. Concretamente, o autor verificou que as actividades no *campus* universitário influenciam a atracção através das percepções da imagem organizacional e de trabalho desafiante. Collins e Stevens (2002) baseiam-se na literatura sobre marketing e brand equity para investigarem como é que a exposição a actividades de recrutamento (publicidade, patrocínios, boca-a-boca e anúncios) pode afectar as decisões de candidatura de estudantes de engenharia. Os resutlados deste estudo sugerem que as actividades de recrutamento se encontram relacionadas indirectamente com as intenções e decisões através de duas dimensões da imagem de marca do empregador: as atitudes gerais sobre a empresa e os atributos da função percepcionados.

A par com a investigação sobre as características da organização referida anteriormente, a investigação sobre o APO tem sido próspera (Rynes e Cable, 2003). Nesta área de investigação podemos identificar dois tipos de estratégia de pesquisa: a primeira, que terá sido a mais utilizada durante o início da década de 90, centra-se no impacto da interacção das características individuais com as características organizacionais (medidas indirectas de APO); a segunda centra-se no impacto das avaliações subjectivas do APO, ou seja, no impacto das percepções de APO (medidas directas).

Na literatura empírica sobre atracção, o impacto do ajustamento real e do ajustamento percepcionado com a organização é bem evidente (e.g. Cable e Judge, 1996; Turban e Keon, 1993). De facto, as pessoas tendem a preferir organizações cujas características são congruentes com as suas ou com as quais percepcionam um certo nível de congruência. Por exemplo, oferecendo evidência para a importância do ajustamento real, o estudo de Turban e Keon (1993) demonstrou que as pessoas com baixa auto-estima se encontravam mais atraídas pelas organizações com o poder descentralizado e de dimensão maior e que as pessoas com elevada necessidade de realização pessoal (*need of achievement*) se encontravam mais atraídas pelas organizações que remuneravam o desempenho e não a antiguidade. Também

Cable e Judge (1994) verificaram que as pessoas com níveis elevados de auto-eficácia, como crêem que serão bem sucedidas nas suas funções, tendem a preferir organizações que recompensem individualmente os colaboradores (e não o grupo) e as competências (em oposição à posição ou cargo ocupado). Por outro lado, Carless (2005) conduziu um estudo de longitudinal sobre o impacto das percepções de APO e de APF nas diferentes fases do processo de recrutamento e selecção e verificou que ambas influenciam a atracção às organizações ao longo de todo o processo.

# A Operacionalização da Atracção às Organizações

A definição de atracção supracitada reflecte o carácter abrangente com que a literatura tem abordado este conceito. A investigação sobre a atracção às organizações tem sido feita com recurso a diversas variáveis dependentes (Highhouse, Lievens, e Sinar, 2003). De facto, alguns estudos operacionalizam a atracção como uma atitude na sua vertente afectiva (e.g. "Para mim, esta empresa seria um óptimo sítio para trabalhar"; Lievens et al., 2005), outros como intenções comportamentais (e.g. "Tenciono candidatar-me a uma vaga nesta organização"; Birgelen, Wetzels, e Dolen, 2008) e outros como um comportamento efectivo (e.g. escolha de uma organização; Bretz, Ash e Dreher, 1989).

Embora a utilização de medidas directas como as decisões de candidatura ou a escolha de emprego reais fosse o caminho óbvio para a operacionalização da atracção às organizações, a limitação da investigação aos estudos de campo restringiria as questões de investigação (Highhouse et al., 2003). Desta forma, muitos investigadores têm recorrido a medidas indirectas, tanto em estudos experimentais como correlacionais. A utilização de medidas que se referem a atitudes ou a intenções em estudos sobre as decisões dos candidatos tem como base a ideia de que ambas são preditoras do comportamento. Este pressuposto está assente na teoria da acção reflectida proposta por Fishbein e Ajzen (1975) que sugere que o comportamento é determinado pelas intenções comportamentais que, por sua vez, são função das atitudes (e das normas subjectivas) em relação a esse comportamento. Uma das implicações desta teoria é que a intenção comportamental é um preditor mais próximo do comportamento, sendo a atitude apenas um dos factores importantes na decisão. É devido ao carácter mais preditivo em relação ao comportamento que o presente estudo confere o estatuto

de variável dependente às intenções comportamentais na operacionalização da atracção às organizações.

As variáveis referentes a intenções comportamentais utilizadas na investigação sobre atracção têm recebido diferentes denominações tais como intenções de procurar emprego (Aiman-Smith et al., 2001), intenções de candidatura (Birgelen et al., 2008), intenções de manter contacto com a organização (Gatewood et al., 1993) ou intenções de aceitar uma oferta de emprego (Carless, 2005). Dentro do conjunto de variáveis que são medidas na primeira fase do processo de recrutamento, destacam-se as intenções de candidatura. Sendo o principal objectivo da primeira fase do processo de recrutamento a geração de candidaturas (Barber, 1998), o estudo desta variável será da máxima pertinência até porque, de acordo com a teoria da acção reflectida proposta por Fishbein e Ajzen (1975), para se conhecerem os determinantes de um comportamento, deve-se aceder às crenças, atitudes e intenções referentes a esse comportamento específico.

Apesar da importância das intenções de candidatura para a eficácia da primeira fase do processo de recrutamento, esta variável não tem recebido muita atenção por parte dos investigadores. No entanto, são já conhecidos alguns dos seus determinantes. Birgelen e colegas (2008) realizaram um estudo experimental para aferir a eficácia dos *Web site* no processo de recrutamento e verificaram que as intenções de candidatura eram determinadas pelas atitudes perante o *site* de uma empresa que, por sua vez, eram determinadas pelo seu conteúdo e forma de apresentação. Os autores verificaram ainda que a relação entre as atitudes perante o *site* e as intenções de candidatura era totalmente mediada pela atracção à organização. Para além de este estudo oferecer evidência empírica para a importância das atitudes na determinação das intenções comportamentais, ele demonstra ainda que a facilidade de utilização do *site e as* características da informação nele contida, nomeadamente o nível de actualização, a sua relevância e precisão, influenciam as intenções de candidatura.

O estudo de Roberson, Collins, e Oreg (2005) também se centra nas características da mensagem de recrutamento para demonstrar que a sua especificidade é um factor preponderante nas intenções de candidatura. Com a utilização de um *design* experimental e de uma amostra composta por estudantes à procura de emprego, o estudo demonstra que as percepções de atributos organizacionais tinham um impacto maior nas intenções de

candidatura, comparativamente com a atracção às organizações, quando a informação da mensagem de recrutamento era explícita e que, pelo contrário, a atracção às organizações ganhava destaque pelo seu efeito nas intenções de candidatura, comparativamente aos atributos organizacionais, quando a informação era implícita. Estes resultados revelam que quando a informação de recrutamento é geral, os potenciais candidatos são mais influenciados pelos julgamentos de atracção. Por outro lado, quando a informação é específica, os potenciais candidatos terão mais condições para conjecturar sobre os atributos organizacionais que estarão na base das suas intenções de candidatura. Particularmente surpreendente neste estudo, são os resultados referentes às percepções de APO. Segundo as hipóteses dos autores, esta variável deveria ser mais influente na condição de mensagem específica. Contudo, ela demonstrou ser importante nas duas condições o que sugere que, independentemente da especificidade da mensagem, os candidatos desenvolvem percepções de ajustamento com a organização com base na informação disponível e que essas percepções são determinantes das intenções de candidatura. Para além destes resultados, os autores também verificaram que a especificidade das mensagens de recrutamento influencia as intenções de candidatura através das percepções de APO.

O estudo meta-analítico realizado por Chapman e colegas (2005), embora não se foque especificamente nas intenções de candidatura, poderá fornecer algumas pistas sobre os determinantes desta variável. Neste estudo, todas as variáveis habitualmente medidas na primeira fase do processo de recrutamento que reflectem a vontade de candidatura a uma oferta, a vontade de acompanhar um site ou a vontade de ser entrevistado, foram reunidas numa só categoria denominada de "intenções de procurar emprego" e, posteriormente, examinados os seus determinantes. Os resultados revelaram que as intenções de procurar emprego tinham como principal preditor as percepções de ajustamento ( $\rho$  = 0.55) sendo as características da organização e da função ( $\rho$  = 0.38), as características do recrutador ( $\rho$  = 0.37), as expectativas de contratação ( $\rho$  = 0.33) e as percepções do processo de recrutamento ( $\rho$  = 0.27) factores de efeito moderado. Estes resultados evidenciam a importância das percepções de ajustamento nas intenções comportamentais nas primeiras fases do processo de recrutamento, assim como a sua proximidade a esta variável face às características da

organização e da função (a familiaridade é categorizada como uma característica da organização e tem, também, um efeito moderado:  $\rho = 0.21$ ).

# 2.2. A Familiaridade com a Organização

Um dos principais objectivos das práticas de recrutamento é dar a conhecer a organização aos potenciais candidatos, fornecendo-lhes informação favorável sobre os atributos organizacionais (Turban, 2001). De facto, sem conhecimento prévio da empresa, os potenciais candidatos não podem tecer considerações sobre a mesma. Mas o conhecimento que os potenciais candidatos detêm sobre uma empresa pode ser construído muito antes de este a percepcionar como potencial empregadora. A par com as práticas de recrutamento, os potenciais candidatos podem tomar conhecimento das empresas através da sua exposição nos média, através de anúncios, através dos produtos ou serviços que estas comercializam ou até através da sua rede social (Cable e Turban, 2001).

Alguns estudos realizados no contexto de recrutamento têm demonstrado que os candidatos percepcionam as firmas mais familiares como mais atractivas (e.g. Gatewood et al., 1993; Lievens et al. 2005; Turban e Greening, 1997; Turban, 2001; Turban et al., 2001; resultados divergentes são apresentados no estudo de Brooks, Highhouse, Russell e Mohr, 2003). Por exemplo, o estudo de Gatewood e colegas (1993) demonstrou que as intenções de manter contacto futuro com a empresa, nas fases iniciais do processo de escolha de emprego, estavam relacionadas com a exposição à informação sobre a mesma, quer seja através da utilização de produtos e serviços, quer seja através de anúncios de recrutamento. Estes autores concluíram que quanto maior é o contacto com a organização, mais positivas serão as respostas dos potenciais candidatos face às mesmas. Resultados semelhantes foram obtidos no estudo de Turban e Greening (1996) que testaram a reputação e a atractividade de um conjunto de organizações numa amostra composta por estudantes universitários. Estes autores verificaram que quanto mais os estudantes tinham ouvido falar das firmas, quer fosse através da presença no campus universitário, quer fosse pelos serviços de inserção profissional, mais as firmas eram vistas de forma positiva. Turban e colegas (2001) demonstraram resultados análogos através da manipulação de dois cenários que descreviam organizações com diferentes atributos organizacionais e diferentes níveis de familiaridade (familiar e não familiar) na República Popular da China. O estudo revelou que a familiaridade determina não só a atractividade da organização, como também o orgulho em fazer parte dela. Dentro do conjunto de estudos sobre a familiaridade, mas com a utilização de apenas uma organização, são de referir os estudos de Turban (2001) e de Lievens e colegas (2005). O primeiro demonstrou que a familiaridade com uma organização de grande dimensão do sector petroquímico se encontrava positivamente correlacionada com a atracção reportada por estudantes de 9 universidades. Mais uma vez, a presença da organização no *campus* universitário, a utilização de produtos da empresa ou o estudo da empresa em aula demonstraram ser factores que contribuíam para níveis mais elevados de familiaridade. O segundo estudo verificou também que níveis elevados de familiaridade se encontravam positivamente relacionados com níveis elevados da atractividade do exército.

### O Contributo da Literatura sobre Brand Awareness

Um conceito semelhante ao da familiaridade utilizado pelos investigadores de marketing é o *brand awareness* ou a consciência da marca. Este conceito diz respeito à força da presença de uma marca na mente dos consumidores que se reflecte na probabilidade e facilidade do seu reconhecimento e recordação (Aaker, 1996).

O brand awareness desempenha um papel de extrema importância no processo de tomada de decisão do consumidor (Keller, 1993; Aaker, 1991). Em primeiro lugar, a sua existência é uma condição necessária para que a marca possa fazer parte do conjunto de marcas a considerar no momento da compra. Depois de cumprido este requisito, poderá ser a força da sua presença na mente do consumidor a ditar a sua preferência (Aaker, 1996). Em segundo lugar, as pessoas tendem a preferir o que é familiar e, em determinadas condições (e.g. baixo envolvimento), a familiaridade poderá representar o único critério em que os consumidores baseiam as suas decisões (Aaker, 1991). Por outro lado, o brand awareness poderá servir como uma âncora que liga a marca a outras associações. Esta ideia tem por base os modelos de memória em rede que postulam que a informação é armazenada em nódulos ligados entre si através de ligações de diferentes intensidades. Quando um nódulo é recordado ou activado, ele poderá desencadear a activação de outros nódulos, dependendo da força da ligação, fazendo com que a informação aí contida fique disponível (Keller, 1993). Segundo esta

conceptualização, o *brand awareness* diz respeito ao próprio nódulo da memória que, uma vez activado (e.g. através da recordação de uma marca), torna disponível a informação relacionada (e.g. atributos da marca) na qual os consumidores poderão basear as suas escolhas. Por último, o *brand awareness* poderá sinalizar características positivas da marca segundo a lógica "se a marca é conhecida, então deve ser boa" (Aaker, 1996).

Dado o paralelismo de alguns conceitos, certos autores têm recorrido à literatura e investigação sobre marketing para aprofundarem o conhecimento sobre os processos de recrutamento (e.g. Collins e Stevens, 2002; Cable e Turban, 2001). Esta orientação surge da ideia de que o marketing e o recrutamento partilham o mesmo objectivo: atrair um determinado grupo de pessoas com características específicas (Cable e Turban, 2001). A combinação destas duas áreas distintas ganha ainda mais sentido ao pensar nas organizações como marcas, nas diversas funções como produtos específicos e nos potenciais candidatos como consumidores alvo.

Alicerçado nos conceitos oferecidos pelo marketing, nomeadamente na literatura sobre o *Brand Equity*, Cable e Turban (2001) propõem o Modelo do Conhecimento do Empregador segundo o qual o modo como o indivíduo reage a um potencial empregador depende inteiramente do que sabe ou pensa que sabe sobre o mesmo. O conhecimento do empregador é então definido como as memórias e associações que o indivíduo possui sobre uma organização que é tida como uma potencial empregadora e que se divide em três dimensões: a familiaridade, a imagem e a reputação. Os autores conceptualizam estas três dimensões como sendo uma base que o indivíduo utiliza para categorizar, armazenar e recordar a informação relacionada com os potenciais empregadores.

Com base no conceito de *brand awareness*, os autores definem a familiaridade com o empregador (*employer familiarity* ou *awareness*) como o nível de consciência que um individuo tem da organização e que é necessária para a existência das outras dimensões do conhecimento do empregador: a imagem e a reputação. Tal como referem Cable e Turban (2001), sem estarem familiarizados com a empresa, os potenciais candidatos não têm uma base para recolher e armazenar informação sobre o potencial empregador.

Da mesma forma que o *brand awareness* tem valor pela sua influência na tomada de decisão, a familiaridade com o empregador acrescenta valor às empresas através de

mecanismos semelhantes: em primeiro lugar, a familiaridade será uma condição necessária para que a organização faça parte do conjunto de potenciais empregadores a considerar no momento de candidatura ou de escolha de emprego; em segundo lugar, conduz a atitudes positivas sobre o empregador; depois, serve também de âncora à qual a informação sobre a organização é associada; por fim, sinaliza atributos positivos da organização.

Sobre as restantes dimensões do conhecimento do empregado, Cable e Turban (2001) recorrem também a conceitos análogos da literatura sobre marketing para definirem a imagem e reputação. Desta forma, a imagem da organização é definida como o conjunto de crenças sobre os atributos da organização, da função e dos seus empregado e a reputação como as crenças sobre a avaliação afectiva, partilhada pelas pessoas em geral, sobre a organização.

Para Cable e Turban (2001), a familiaridade com o empregador, por si só, não terá qualquer valor para o potencial candidato; a familiaridade apenas terá impacto através das outras dimensões do conhecimento do empregador.

De forma a fornecer suporte empírico ao modelo do conhecimento do empregador, Lievens e colegas (2005) investigaram a relação entre a familiaridade, a imagem e a reputação com as percepções iniciais de atracção ao exército, utilizando como amostra estudantes universitários em fase de conclusão do curso. Os resultados obtidos neste estudo evidenciam um efeito significativo de cada uma das três dimensões na atracção. Adicionalmente, os autores verificaram que, embora a reputação e a imagem tenham um efeito mais forte sobre a atracção, os efeitos são maiores na presença de níveis mais elevados de familiaridade. Ora, estes resultados confirmam o papel precursor da familiaridade para quaisquer considerações sobre uma organização, ou seja, o seu papel de âncora que serve como ligação a outras associações (Lievens et al., 2005).

Consistentes com esta ideia estão os resultados apresentados pelos estudos de Turban e Greening (1996) e por Gatewood e colegas (1993) que demonstram que são as empresas mais familiares que têm avaliações mais positivas em relação à sua imagem. Também Turban (2001) demonstra que, para além do efeito directo da familiaridade na atracção, a familiaridade tem ainda um efeito indirecto, através da imagem da organização (e do tipo de trabalho). Por fim, o estudo de Cable e Graham (2002) demonstra também o papel determinante da familiaridade para a reputação das organizações.

Tal como o brand awareness, para além do papel de âncora, a familiaridade desempenha ainda um papel de sinalização de atributos organizacionais positivos responsáveis por atitudes favoráveis perante a organização. Esta ideia é fundamentada pela Teoria dos Sinais (Spence, 1973) segundo a qual, na ausência de informação completa, os indivíduos interpretam a informação de que dispõem sobre o objecto em foco como sinais das suas características. Em contexto de recrutamento, este fenómeno será particularmente evidente na primeira fase do processo, em que os potenciais candidatos detêm pouca informação sobre a organização como entidade empregadora (Rynes, 1991). De facto, alguns estudos sobre atracção às organizações têm demonstrado que a familiaridade pode servir como um sinal de atributos organizacionais positivos. Por exemplo, o estudo de Turban e Greening (1996) demonstrou que as empresas percepcionadas como mais familiares eram vistas como tendo uma maior dimensão, como tendo uma maior aparição nos média, como sendo aquelas que investem mais em anúncios, as que têm melhores relações com a comunidade, com as mulheres e minorias, maior qualidade de produtos e melhores relações com os seus empregados. Turban e colegas (2001) também verificaram que as firmas mais familiares eram vistas como as que pagavam melhor, as que tinham colaboradores mais competentes e as que ofereciam mais oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Dada a importância da familiaridade para outras considerações sobre a natureza da organização (Lievens et al., 2005), o presente trabalho vem propor que a familiaridade será também um antecedente importante das considerações sobre o ajustamento à organização e à função. A reforçar esta ideia encontra-se ainda a evidência empírica de que a familiaridade estará na base da inferência de características positivas sobre a organização (e.g. Turban et al., 2001) que poderão dar ao potencial candidato uma base para aferir o seu ajustamento, não só à organização, como também à função.

# 2.3. As Percepções de Ajustamento à Organização e à Função

O Ajustamento Pessoa-envolvente (APE) é definido, de forma geral, como a compatibilidade entre um indivíduo e o seu ambiente de trabalho que ocorre quando as características de ambos estão em consonância (Kristof-Brown, et al., 2005). A investigação sobre o APE é caracterizada por estudos sobre a compatibilidade entre os indivíduos e os

vários níveis do seu ambiente de trabalho tais como a organização, a função, o grupo de trabalho e os supervisores, e o seu efeito em variáveis pré-admissão (e.g. atracção, aceitação de uma oferta) e pós-admissão (e.g. satisfação com a organização e com a função, implicação organizacional, desempenho, turnover). Na literatura sobre recrutamento, o APO e o APF são os níveis mais relevantes. De facto, alguns estudos suportam a ideia de que os candidatos escolhem as entidades empregadoras com base nas suas percepções de APO e APF. Por exemplo, Judge e bretz (1992) conduziram um estudo experimental em que, depois de aferirem os valores dos participantes, lhes apresentaram descrições de 11 organizações nas quais constavam os seus valores orientadores e questionaram sobre qual a probabilidade de aceitarem um emprego em cada uma das organizações. Neste estudo, foi verificado que a congruência de valores entre a pessoa e a organização (APO) se encontrava relacionado com a escolha de emprego. Os estudos em laboratório de Bretz, Ash, e Dreher (1989) e de Turban e Keon (1993) demonstraram que as pessoas escolhem as organizações cujos sistemas de recompensa ou estruturas de poder se encontram alinhados com as suas características de personalidade. Também o estudo experimental de Cable e Judge (1994) demonstrou que a atractividade de 32 organizações era inflacionada pelos níveis elevados de ajustamento entre a personalidade dos indivíduos e as características do sistema de remuneração. O estudo de campo de Cable e Judge (1996), com jovens estudantes à procura de emprego, revelou que as intenções de escolha de trabalho eram determinadas pelas suas percepções de APO, mas não pelas suas percepções de APF. Carless (2005) conduziu um estudo longitudinal sobre o impacto das percepções de APO e APF nas diferentes fases do processo de recrutamento e selecção e verificou que ambas influenciam a atracção às organizações, mas que apenas as percepções de APF se mantinham significativas ao longo do processo.

# Conceptualizações do Ajustamento

Embora a maioria dos investigadores defina APE como a compatibilidade entre um indivíduo e a sua envolvente, o que se entende por "compatibilidade" não é consensual (Kristof, 1996). Na verdade, os investigadores têm abordado as questões relacionadas com o ajustamento de diferentes perspectivas. Numa tentativa de clarificação do conceito e da própria literatura, alguns autores (Muchinsky e Monahan, 1987; Kristof, 1996) propuseram

duas conceptualizações distintas: a suplementar e a complementar. Segundo a perspectiva suplementar, a compatibilidade entre a pessoa e a envolvente ocorre quando as características de ambas são semelhantes entre si. Já a perspectiva complementar postula que existe compatibilidade entre a pessoa e a envolvente quando estas se compensam mutuamente, ou seja, quando uma parte fornece aquilo que a outra necessita.

A conceptualização complementar, inicialmente operacionalizada segundo uma perspectiva de correspondência das capacidades dos indivíduos às requeridas pela envolvente - perspectiva da exigência-capacidade (Muchinsky e Monahan, 1987) - terá sido posteriormente expandida por Kristof (1996) albergando ainda a perspectiva da necessidade-aprovisionamento que define a compatibilidade como algo que ocorre quando as necessidades, desejos ou preferências de um indivíduo são satisfeitos pela envolvente.

Com base nas múltiplas conceptualizações de ajustamento, Kristof (1996) define APO como a compatibilidade entre as pessoas e as organizações que ocorre quando uma oferece o que a outra parte necessita, quando ambas partilham características fundamentais semelhantes ou quando ocorrem ambas as situações (pp. 4-5). Também Edwards (1991) recorre às duas formas da conceptualização complementar ao definir APF como a compatibilidade entre as capacidades de um indivíduo e as exigências de uma função ou os desejos de um indivíduo e os atributos da função.

Não sendo mutuamente exclusivas, a verdade é que cada tipo de conceptualização tem dominado a literatura sobre os diferentes construtos. Se, por um lado, a conceptualização suplementar tem dominado a literatura sobre APO (ver revisão de Piasentin e Chapman, 2005), por outro, a conceptualização complementar tem sido a abordagem mais popular nos estudos sobre APF (ver Kristof-Brown et al., 2005). No entanto, a abordagem complementar da necessidade-aprovisionamento tem demonstrado ser uma abordagem promissora para os estudos sobre APO (Kristof-Brown et al., 2005).

A conceptualização suplementar - bases teóricas.

A conceptualização suplementar tem como base teórica o modelo ASA (Atracção-Selecção-Atrito; Schneider, 1987) que postula que as pessoas preferem as organizações que têm características semelhantes às suas. O modelo ASA foi desenvolvido por Schneider

(1987) para explicar o comportamento das organizações e tem como base a premissa de que são os atributos das pessoas que determinam uma organização.

Schneider (1987) baseia-se em diversas correntes teóricas da psicologia tais como a Psicologia Interaccionista, Vocacional, Industrial e Organizacional (I/O) e do Comportamento Organizacional para apresentar o racional do seu modelo. Como resposta à perspectiva situacionista em voga, adoptada pelas áreas da Psicologia I/O e do Comportamento Organizacional que postula que a situação é responsável pelo comportamento, Schneider apresenta uma ideia alternativa fortemente apoiada pelas ideias interaccionistas de Bowers (1973) de que não se podem separar as pessoas da sua envolvente porque a envolvente só existe através das pessoas que a compõem. Para Schneider, a tecnologia, a estrutura e a envolvente organizacional são o resultado e não a causa do comportamento das pessoas na organização. Ao longo do seu artigo, o autor explica que é através do clico ASA (Atracção-Selecção-Atrito) que as organizações acabam por acolher um tipo particular de pessoas que determinam o comportamento organizacional o que constitui, por si só, um factor diferenciador.

A primeira fase do ciclo corresponde à fase de Atracção e encontra-se fortemente apoiada nas teorias da Psicologia Vocacional. Nesta fase, as pessoas são atraídas para as organizações da mesma forma que são atraídas para uma determinada profissão, ou seja, com base nos seus próprios interesses e características de personalidade. Juntamente com as teorias de Holland (1985) da Psicologia Vocacional, também a literatura sobre o processo de escolha de emprego apoia a ideia de procura de compatibilidade entre as pessoas e a sua envolvente. Por exemplo, um estudo levado a cabo por Tom (1971) demonstra que as pessoas tendem a preferir envolventes com as quais partilham um perfil "personalístico". Também o estudo de Vroom (1966) sugere que as pessoas escolhem as organizações que consideram que lhes permitirá obter aquilo que desejam. Tais factos suportam a conclusão de Schneider (1987) de que tipos semelhantes de pessoas partilham personalidades e profissões semelhantes o que as leva a comportarem-se de forma semelhante. É através desta primeira fase do ciclo que a organização começa a ganhar forma, atraindo para si um determinado tipo de pessoas com características análogas. Contudo, esta será apenas uma primeira fase.

A fase posterior é a fase de Selecção. Nesta fase, as organizações restringem o grupo de candidatos inicialmente atraídos de acordo com os seus objectivos. Desta forma, as pessoas seleccionadas partilham diversos atributos mas podem diferir nas suas competências (Schneider, 1987).

A última fase, denominada de Atrito, representa uma fase oposta à da Atracção e advém da percepção da ausência de compatibilidade com a envolvente. De acordo com Schneider (1987), as pessoas podem ser atraídas para uma envolvente com base em expectativas irrealistas e perceberem, uma vez parte dessa envolvente, que não são compatíveis. Essas pessoas tenderão a abandonar a organização e aquelas que ficarem serão mais semelhantes entre si, formando, assim, um grupo ainda mais homogéneo do que aquele inicialmente composto.

Em suma, segundo o modelo ASA, as pessoas são atraídas, seleccionadas e mantidas numa organização por terem atributos semelhantes entre si, sendo a organização o reflexo do comportamento das pessoas que a compõem. Para Schneider (1987), a psicologia I/O aceitou erradamente o determinismo ambiental como explicação para o comportamento organizacional. Ao longo do seu artigo publicado em 1987, o autor expõe as razões para que se procurem explicações nas pessoas e não nos resultados dos seus comportamentos pois são as pessoas que se comportam numa determinada organização que a fazem ser o que ela é: "The people make the place".

O modelo ASA tem guiado inúmeras investigações sobre o papel da congruência entre as características do indivíduo e da sua envolvente nas intenções, atitudes e comportamentos relacionados com a esfera laboral. Enquanto a literatura sobre *turnover* encontra fundamentação teórica na fase de atrito, na literatura sobre recrutamento têm sido privilegiadas as premissas postuladas pela fase de atracção como justificação para os mecanismos que estão na base da relação da compatibilidade com, por exemplo, a atracção à organização (Dineen, Ash, e Noe, 2002; Judge e Cable, 1997), as intenções de aceitar uma oferta (Judge e Bretz, 1992) e com as intenções de escolha de trabalho (Cable e Judge, 1996). Contudo, uma das falhas do modelo é a de não referir especificamente quais as características que estão na base das percepções de compatibilidade. Tal facto será responsável pela diversidade de dimensões de conteúdo utilizadas na operacionalização do ajustamento tais

como os valores (e.g. O'Reilly, Chatman, e Caldwell, 1991), os objectivos (e.g. Vancouver e Schmitt, 1991) ou a personalidade (e.g. Cable e Judge, 1994).

A conceptualização suplementar na literatura sobre APO – dimensões de conteúdo.

Nos estudos sobre APO, a conceptualização suplementar tem sido a abordagem mais popular, sendo os valores a dimensão de conteúdo predominante. De facto, os valores, para além de fundamentais para o auto-conceito, representam crenças duradouras sobre a desejabilidade de um determinado tipo de conduta que guiam as atitudes, julgamentos e comportamentos dos indivíduos (Chatman, 1991). Desta forma, tornam-se numa dimensão importante, se não essencial, para aferir o APO.

A importância da compatibilidade de valores tem sido demonstrada em diversas investigações que verificaram o seu impacto na atractividade organizacional, na escolha de trabalho, na satisfação, na implicação organizacional, no *turnover* e no desempenho (Cable e Judge, 1996; Judge e Bretz, 1992; Judge e Cable, 1997; O'Reilly et al., 1991).

Comparativamente com as dimensões relacionadas com os objectivos e a personalidade, na meta-análise de Kristof-Brown e colegas (2005), são os valores que demonstram uma relação mais forte com as diversas variáveis critério utilizadas nos estudos sobre ajustamento. Adicionalmente, o estudo de Judge e Cable (1997) demonstra que a personalidade é um dos determinantes dos valores individuais que, por sua vez, ditam a preferência por certas culturas organizacionais com base na percepção de compatibilidade. Tal facto enfatiza a proximidade dos valores na determinação do comportamento comparativamente com a personalidade.

Conceptualização complementar na literatura sobre APO e APF – bases teóricas e dimensões de conteúdo.

Em relação à conceptualização complementar, uma das teorias que lhe oferece apoio é a teoria da adaptação ao trabalho de Dawis e Lofquist (1984) que tem como base a interacção entre os indivíduos e o seu ambiente. A teoria postula que a adaptação ao trabalho é um processo dinâmico e contínuo levado a cabo pelos indivíduos com o objectivo de alcançar e manter uma certa correspondência com a envolvente. Essa correspondência poderá assumir duas formas. A primeira diz respeito à correspondência entre os atributos individuais,

nomeadamente as capacidades e competências, e as exigências da função. A segunda refere-se à correspondência entre o ambiente de trabalho e as necessidades e os valores individuais. Os estudos de Bretz e Judge (1994) e de Dawis e Lofquist (1984) oferecem suporte empírico para a preposição de base desta teoria de que a correspondência entre os indivíduos e a envolvente se encontra relacionada com resultados positivos como a satisfação com o trabalho ou com o *tenure*. Embora não seja apresentada em termos de atracção às organizações como o modelo ASA, esta teoria tem sido referida pelos investigadores desta área por se encontrar nela implícita a ideia de que as pessoas procuram envolventes às quais percepcionam que se irão adaptar (Ehrhart e Ziegert, 2005).

As duas formas da conceptualização complementar nos estudos sobre ajustamento, a da exigência-capacidade e a da necessidade-aprovisionamento, são, talvez, o resultado do tipo de correspondência entre o indivíduo e a envolvente privilegiada na análise. Assim, quando o foco recai sobre a correspondência das capacidades dos indivíduos e as exigências da envolvente, a perspectiva será a da exigência-capacidade. Por outro lado, quando o foco incide na satisfação das necessidades dos indivíduos por parte da envolvente, a perspectiva será a da necessidade-aprovisionamento.

Para além da teoria da adaptação ao trabalho, a conceptualização da necessidade-aprovisionamento tem ainda como base a teoria da necessidade-pressão (Murray, 1938) segundo a qual a pressão da envolvente facilita ou impede o alcance das necessidades físicas e psicológicas dos indivíduos. Segundo esta teoria, são as necessidades dos indivíduos que operam em conjunto para determinar o seu comportamento. Desta forma, será expectável que os indivíduos prefiram envolventes cujas características permitam a satisfação das suas necessidades. De facto, no contexto de recrutamento, alguns estudos sobre o APO têm demonstrado que as pessoas com elevada necessidade de realização pessoal escolhem ou sentem-se atraídas pelas organizações que recompensam individualmente os seus colaboradores, ou cujo sistema de recompensas se baseia no mérito e não na antiguidade (Bretz, Ash, e Dreher, 1989; Turban e Keon, 1993).

A literatura sobre APF tem-se valido das duas perspectivas complementares para definir e operacionalizar este construto. No que diz respeito à abordagem da exigência-capacidade, esta tem operacionalizado o APF quase exclusivamente com base nas dimensões de conteúdo

relacionadas com os conhecimentos, competências e capacidades dos indivíduos (KSA - knowledge, skills, abilities) e as exigências da função. Por exemplo, o estudo longitudinal de Cable e Judge (1996) demonstrou que as percepções de compatibilidade entre os conhecimentos, competências e capacidades dos indivíduos e as exigidas pela função, se encontram relacionadas com a satisfação com o trabalho e com as intenções de abandonar a organização (relação negativa). Já a conceptualização da necessidade-aprovisionamento tem recorrido, sobretudo, às necessidades e às preferências dos indivíduos.

A abordagem da exigência-capacidade tem sido a eleita na investigação sobre o APF sobretudo quando a perspectiva é a da organização (e.g. Kristof-Brown, 2000). No entanto, se para as organizações parece ser mais importante encontrar candidatos que preencham os requisitos da função, para os candidatos parece ser mais importante encontrar um emprego que vá de encontro às suas necessidades. Apesar da importância relativa de cada abordagem, os resultados da meta-análise de Kristof-Brown e colegas (2005) apontam para as vantagens de se integrarem as duas formas de conceptualização complementar pois as medidas combinadas demonstram um maior impacto nas reacções dos indivíduos.

Seguindo esta linha de pensamento, alguns estudos sobre APF que integram estas duas conceptualizações têm verificado os efeitos deste tipo de ajustamento na atracção às organizações, nas intenções de aceitar a oferta e noutras variáveis aferidas após a entrada nas organizações (e.g. Carless, 2005; Saks e Ashforth, 1997; 2002).

# O APO e APF e as várias conceptualizações – visão integradora.

São vários os autores que têm argumentado a favor da integração das diferentes conceptualizações na investigação sobre o impacto não só do APF, como também do APO (e.g. Kristof, 1996; Carless, 2005). As definições dos dois construtos supracitadas demonstram, por si só, que as diferentes conceptualizações não são contraditórias, mas antes que podem ser incorporadas na operacionalização dos construtos e, assim, reflectir a sua acepção holística.

O mesmo argumento é utilizado no que se refere à integração das diferentes dimensões da envolvente nos estudos sobre ajustamento (e.g. Kristof, 1996). Apesar dos efeitos positivos do APF, a verdade é que o APO tem sido o foco de atenção da maioria da investigação. Ora,

tendo sido já demonstrado que as pessoas discriminam estes dois níveis da envolvente e que ambos têm efeitos positivos sobre diversas variáveis importantes no contexto organizacional, pré e pós-admissão (Kristof-Brown et al., 2005), é importante que a investigação passe a incluir estes dois construtos. Desta forma, poder-se-á obter um teste de hipóteses mais robusto e uma representação mais realista do processo de escolha de emprego (Carless, 2005). Adicionalmente, o estudo do APO e do APF em simultâneo permite compreender a importância relativa de cada um nas reacções e comportamentos dos indivíduos.

A meta-análise realizada por Kristof-Brown et al. (2005) avança com alguns resultados que podem responder a algumas questões práticas sobre a relevância destes dois construtos nas fases pré e pós-admissão. Por exemplo, no que diz respeito à fase pré-admissão, tanto o APO como o APF apresentam valores correlacionais muito próximos com a atracção organizacional, ambos fortes e positivos (r = 0.46 e r = 0.48 respectivamente). No que se refere a correlações na fase pós-admissão, o APF apresenta correlações mais fortes com a satisfação com o trabalho (r = 0.56) e o APO apresenta correlações mais fortes com a implicação organizacional (r = 0.51). Estes resultados são consistentes com outros estudos sobre estes dois construtuos na fase pós-admissão (e.g. Cable e DeRue, 2002) e sugerem que o APF terá um maior impacto nas atitudes relacionadas com a função, ao passo que o APO terá um maior impacto nas atitudes relacionadas com a organização (Kristof-Brown et al., 2005).

A inclusão das duas dimensões é sobretudo relevante em contexto de recrutamento. De facto, é inegável que as pessoas ao se candidatarem a uma oferta de emprego estão não só a candidatar-se a uma organização, como também a uma função. Mas qual será a componente que recebe mais atenção? Qual é o aspecto que os potenciais candidatos valorizam mais quando tomam as suas decisões?

Apesar dos resultados da meta-análise de Kristof-Brown et al. (2005) sugerirem correlações similares dos dois construtos com a atracção, no que diz respeito às intenções comportamentais, os efeitos reportados por alguns estudos são significativamente distintos e, de certa forma, inconclusivos. Se, por um lado, o estudo de Cable e Judge (1996) demonstra que as intenções de aceitar a oferta são predizíveis pela percepção de APO, por outro, o estudo de Carless (2005) revela que apenas o APF se encontrava relacionado com esta

variável. No primeiro estudo, uma das explicações para a discrepância de efeitos entre as duas variáveis poderá estar no facto de a entrevista de recrutamento inicial ter oferecido informação sobre os valores e cultura organizacionais o que terá aumentado o impacto das percepções de APO (Cable e Judge, 1996). Para além disso, estes resultados também podem ser explicados pelo facto de as percepções de APF terem sido operacionalizadas apenas segundo a perspectiva exigência-capacidade que, segundo a meta-análise de Kristof-Brown e colegas (2005), nos estudos sobre APF, é a conceptualização com um efeito mais baixo.

Embora estes dois estudos se foquem nas intenções comportamentais pré-admissão, a variável definida como variável critério – intenções de aceitar uma oferta de emprego - é medida após uma candidatura (Carless, 2005), ou após uma entrevista inicial (Cable e Judge, 1996). Pouco se sabe, portanto, sobre o efeito das percepções de APO e de APF na primeira fase do processo de recrutamento. Desta forma, um dos objectivos do presente estudo é colmatar esta falha oferecendo evidência empírica sobre o impacto de ambas as percepções nas intenções de candidatura de um conjunto de potenciais candidatos.

# Diferentes Tradições de Pesquisa em APE

Diferentes estratégias têm sido utilizadas para medir o APE. Essencialmente, as medidas mais comuns dividem-se nas medidas indirectas (ou objectivas) que pressupõem uma comparação entre as características individuais e organizacionais, e nas medidas directas (ou subjectivas) que envolvem perguntar directamente ao sujeito até que ponto crê que é compatível com a organização (Kristof, 1996). As medidas indirectas são utilizadas para aceder ao ajustamento real e permitem avaliar a semelhança ou a complementaridade das características. Já as medidas directas devem ser utilizadas quando o construto sob investigação for o ajustamento percepcionado. Neste caso, o ajustamento é conceptualizado como o julgamento que a pessoa faz, podendo-se dizer que existe um bom ajustamento se a pessoa tiver essa percepção, independentemente de ter ou não características semelhantes ou complementares à sua envolvente (Kristof, 1996).

Se no início da investigação sobre o APE em contexto de recrutamento era privilegiada uma abordagem centrada na interacção entre as características do indivíduo e da envolvente (e.g. Bretz, Ash e Dreher, 1989; Cable e Judge, 1994; Judge e Bretz, 1992; Turban e Keon,

1993;), mais tarde, terá sido dada uma maior ênfase à abordagem centrada nas percepções de ajustamento na determinação das reacções dos candidatos (e.g. Cable e Judge, 1996; Carless, 2005; Dineen et al., 2002; Judge e Cable, 1997; Roberson et al., 2005; Saks e Asforth, 1997; Saks e Ashforth, 2002). Esta orientação é explicada pelo facto de que, embora os índices objectivos do ajustamento sejam factores importantes para os resultados do processo de recrutamento, os índices subjectivos, ou seja, as percepções dos candidatos, são aqueles que têm uma influência mais directa (Dineen et al., 2002; Judge e Cable, 1997; Kristof, 1996; Rynes e Cable, 2003), sobretudo na fase pré-admissão (Kristof-Brown et al., 2005).

# Os antecedentes das percepções de APO e de APF.

Mas o que estará por detrás das percepções de ajustamento? O que leva os candidatos a julgarem se estão ajustados à organização e à função durante o processo de recrutamento? O que contribui para as percepções de ajustamento no momento da candidatura? Como referem Judge e Cable (1997), o estudo dos antecedentes das percepções de ajustamento é da máxima importância já que se percepcionarem um fraco ajustamento, os candidatos que as empresas desejam recrutar podem decidir não ingressar ou até mesmo auto-excluir-se do processo de recrutamento. No entanto, uma das falhas apontadas na literatura sobre APE é que esta tem dado mais atenção aos resultados do ajustamento com a envolvente do que aos seus antecedentes (Kristof, 1996).

O estudo qualitativo de Rynes, Bretz e Gerhart (1991) oferece algumas pistas sobre os antecedentes das percepções de ajustamento. Rynes e colegas (1991) entrevistaram estudantes universitários que procuravam emprego para saberem como é que acediam ao seu ajustamento com as várias organizações e verificaram que a reputação geral da empresa, a atitude perante o tipo de produto ou indústria, o estatuto percepcionado da função na empresa, a formação, as oportunidades de carreira e a divulgação na imprensa eram todos factores mencionadas pelos participantes como sendo os responsáveis pelas percepções iniciais de ajustamento.

Para além deste estudo qualitativo, existem ainda alguns estudos empíricos que podem ser divididos em dois grupos. O primeiro, procura demonstrar que a congruência real de determinadas características individuais com determinadas características organizacionais leva a percepções de ajustamento. Ou seja, que o ajustamento real (ou objectivo) entre o

indivíduo e um determinado nível da sua envolvente contribui para as percepções de ajustamento desse indivíduo. Por exemplo, Cable e Judge (1996), no seu estudo com candidatos recém-graduados e empresas reais, verificaram que a congruência entre os valores dos indivíduos e a percepção de valores da organização se encontrava relacionada com as percepções de APO. Um ano mais tarde, este autores reproduziram o *design* deste estudo e demonstraram que a personalidade é um factor determinante das preferências por determinadas culturas organizacionais que interagem com a cultura organizacional na determinação das percepções de APO (Judge e Cable, 1997). O efeito da congruência de valores (APO objectivo) nas percepções de APO foi novamente verificado na investigação conduzida por Dineen e colegas (2002). Neste estudo, foi ainda verificado o efeito principal do feedback dado aos participantes sobre o seu nível de ajustamento com a organização nas percepções de APO.

Ainda dentro do conjunto de estudos que evidenciam a importância da interacção das características individuais e da envolvente na predição das percepções de ajustamento, o estudo de Ehrhart (2006) destaca-se dos estudos já referidos por analisar os antecedentes do APF. Segundo os resultados verificados pela autora, as percepções de APF são determinadas pela interacção entre certos traços de personalidade (extroversão, agradabilidade e estabilidade emocional) e as crenças sobre as características da função (interacção com clientes, interacção com os pares, complexidade das tarefas). Por exemplo, a autora verificou que as pessoas mais extrovertidas percepcionavam um nível mais elevado de ajustamento com as funções que exigiam uma interacção mais frequente com os clientes ou com os pares. Para além do efeito de interacção entre estas variáveis, foi feita uma análise aos efeitos principais tendo sido apurado que as três categorias de crenças sobre as características da função e a extroversão relacionam-se de forma positiva com as percepções de APF. Estes resultados permitem concluir que as pessoas mais extrovertidas percepcionam um maior APF, independentemente do tipo de função, e que, no geral, as percepções de APF são maiores quando as pessoas crêem que a função está associada a mais interacções interpessoais e a tarefas desafiantes e variadas.

Um segundo grupo de estudos sobre os antecedentes do ajustamento foca-se na investigação das variáveis com efeito directo nas percepções de APF e APO. Os estudos

longitudinais de Saks e Ashforth (1997; 2002), realizados com estudantes que procuravam emprego, demonstraram que tanto as percepções de APO como as de APF eram determinadas pelos comportamentos de procura de emprego (comportamento de procura de emprego preparatório, activo e intensivo), pelo planeamento de carreira (estabelecimento de objectivos e estratégias de carreira) e pelo número de fontes formais de informação sobre o emprego (sendo o recrutador em campo de particular relevância). Para além destes resultados, os autores demonstraram ainda que a auto-estima leva a percepções de APF, mas não de APO e que tanto os comportamentos de procura de emprego como o planeamento de carreira explicam quase duas vezes mais a variância das percepções de APF, comparativamente com as de APO. Tal como sugerem Saks e Ashforth (1997), sendo a amostra composta por recémgraduados, terá sido dada mais atenção à função que iriam começar a desempenhar do que à organização.

Por último, foi demonstrado que os participantes que recebiam informação mais detalhada sobre a organização tinham percepções de APO mais elevadas do que os que recebiam mensagens mais gerais (Roberson e tal. 2005).

Numa revisão da literatura sobre recrutamento (Rynes e Cable (2003), com base na semelhança de algumas das componentes das percepções de APO reportadas no estudo qualitativo de Rynes e colegas (1991) com as componentes aferidas na literatura empírica sobre imagem organizacional (e.g. reputação, características da organização e da função, divulgação da organização), é sugerido que as componentes das percepções de APO possam ser as mesmas da imagem organizacional. No entanto, não existem estudos empíricos que fundamentem inteiramente esta possibilidade.

Para Billsberry (2007), para que o postulado da fase de atracção do modelo ASA de Schneider (1987), de que as pessoas preferem as organizações que têm características semelhantes, se verifique, é necessário que os potenciais candidatos estejam próximos, expostos e familiarizados com os valores da organização recrutadora. Embora este estudo seja sobre o ajustamento real à organização, as conclusões que o autor apresenta fazem sentido no âmbito das percepções de ajustamento. Assim, será pertinente indagar se a familiaridade, habitualmente integrada em estudos sobre imagem organizacional (e.g. Gatewood et al., 1993; Turban e Greening, 1996) será um determinante das percepções de APO.

Para explicar o efeito directo das três categorias de crenças sobre as características da função nas percepções de APF, Ehrhart (2006) sugere que as funções que pressupõem mais interacções com os clientes e com os pares são mais familiares para a maioria das pessoas da amostra, e que é possível que as pessoas expressem um melhor ajustamento com uma função com a qual estão familiarizadas do que com uma função que desconhecem. Neste sentido, poder-se-á propor que a familiaridade seja não só um antecedente das percepções de APO como também das percepções de APF.

# 2.4. O Impacto da Familiaridade nas Intenções de Candidatura através das Percepções de Ajustamento à Organização e à Função

A importância da familiaridade na atracção às organizações encontra-se bem fundamentada desde o início desta revisão. De facto, a literatura tem demonstrado que as pessoas tendem a preferir as organizações que são mais familiares (e.g. Lievens et al., 2005; Turban et al., 2001).

Dada a importância da familiaridade, não será despropositada a preocupação das organizações em se darem a conhecer àqueles que procuram trabalho e que poderão representar potenciais candidatos às vagas de emprego. De facto, se um candidato não conhecer uma organização, dificilmente irá considerá-la como potencial futura empregadora durante o processo de procura e escolha de emprego. Assim, tal como o *brand awareness*, também a consciência da organização será uma condição necessária para que a organização faça parte do conjunto de potenciais empregadores.

Dado o paralelismo entre a familiaridade e o *brand awareness*, alguns autores (e.g. Cable e Turban, 2001; Collins e Stevens, 2002) têm proposto que os mecanismos que estão por detrás do efeito de cada um destes conceitos no processo de tomada de decisão são semelhantes. Com base nos modelos de memória em rede, é sugerido que o *brand awareness* corresponde ao nódulo de memória que é activado quando a marca é recordada e que, dependendo da força de ligação, poderá activar outros nódulos que contenham informação relacionada. Essa informação, por sua vez, ficará disponível para ser utilizada no processo de decisão (Aaker, 1991). Esta ideia terá sido aplicada ao estudo do modelo do conhecimento do empregador que demonstrou que a familiaridade também funciona como uma âncora que liga

a outras associações de memória, nomeadamente à imagem e à reputação da organização (Lievens et al., 2005). Estudos anteriores tinham já demonstrado que as empresas mais familiares tinham avaliações mais positivas em relação à sua imagem e reputação (e.g. Turban e Greening, 1996; Gatewood et al., 1993; Cable e Graham, 2002) e que a familiaridade tinha um efeito indirecto na atracção através da imagem da organização (e do tipo de trabalho; Turban, 2001).

Neste sentido, o presente trabalho vem propor que, para além da familiaridade permitir ao candidato desenvolver crenças sobre a imagem e a reputação da organização, a familiaridade irá também permitir que o candidato desenvolva percepções sobre a sua compatibilidade com a organização e com a função.

Especificamente, é proposto que quanto mais familiar for uma organização para um potencial candidato, mais facilmente a informação relacionada com a mesma será activada e disponibilizada para a tomada de decisão de candidatura. Desta forma, o potencial candidato irá dispor de informação relacionada com os valores da organização, com o ambiente de trabalho e com as exigências da função que lhe permitirá estimar a sua compatibilidade em termos de semelhanças e em termos de complementaridade.

Por outro lado, para além do papel de "âncora" à qual a informação sobre a organização é associada, também tem sido proposto que a familiaridade seja interpretada como um sinal de características positivas da envolvente. No início do processo de recrutamento, os potenciais candidatos não detêm informação completa sobre a organização potencialmente empregadora. Desta forma, e de acordo com a Teoria dos Sinais eles tendem a confiar em pistas da envolvente (Spence, 1973; Rynes, 1991), nomeadamente na familiaridade com a organização, para inferirem informação adicional (Rynes, 1991; Turban e Greenig, 1996; Turban et al.., 2001).

Assim, será pertinente propor que a familiaridade sinaliza características positivas sobre a organização que estarão na base das percepções de ajustamento com a organização e com a função. Ou seja, para além da informação previamente armazenada em memória que o potencial candidato acumulou ao longo do tempo em que teve oportunidade de manter contacto com a organização (e.g. através de produtos ou serviços), ele irá inferir informação

adicional positiva pelo simples facto de reconhecer a organização e essa informação estará na base das suas percepções de ajustamento à organização e à função.

Neste sentido, será relevante propor que, ao sinalizar atributos positivos sobre a organização, a familiaridade irá levar a **percepções positivas** sobre a mesma, ou seja, a familiaridade irá levar a percepções de ajustamento com a organização e com a função.

Assim, serão formuladas as seguintes hipóteses:

H1a: A Familiaridade tem um efeito positivo e significativo nas percepções de APO.

H1b: A Familiaridade tem um efeito positivo e significativo nas percepções de APF.

A relação entre as percepções de APO e a atracção de candidatos está assente na ideia de que as pessoas são atraídas para as organizações cujas características percepcionam que são compatíveis com as suas características pessoais (Kristof, 1996). Uma das principais bases teóricas que explica esta relação é o modelo ASA (Atracção-Selecção-Atrito) segundo o qual as pessoas são atraídas para as organizações que têm características semelhantes às suas (Schneider, 1987).

Para além da organização, o potencial candidato poderá também desenvolver percepções de ajustamento com a função. De facto, alguns estudos suportam a ideia de que os candidatos escolhem as entidades empregadoras não só com base nas suas percepções de APO, como também com base nas suas percepções de APF. Especificamente, tem sido demonstrado que os potenciais candidatos estimam o seu ajustamento com base na semelhança dos valores organizacionais com os seus próprios valores, com base no que é requerido pela função e as suas capacidades e com base naquilo que a organização e a função oferecem e as suas necessidades (e.g. Cable e Judge, 1996; Carless, 2005).

Apesar da importância das percepções de APF nas decisões dos potenciais candidatos, o estudo do APO tem dominado a literatura sobre esta temática. Porém, alguns autores têm apontado para as vantagens da integração destas duas dimensões da envolvente argumentando que o seu estudo em simultâneo permite obter uma representação mais realista do processo de escolha de emprego e compreender a importância relativa de cada uma nas reacções dos candidatos (Carless, 2005).

Consciente desta lacuna, Kristof (1996) terá feito um apelo ao desenvolvimento da investigação integradora dos vários tipos de ajustamento, apelo ao qual apenas alguns autores terão respondido (Cable e Judge, 1996; Carless, 2005), embora apresentando resultados inconclusivos. Para além disso, tendo estes estudos decorrido após uma entrevista inicial ou após uma candidatura, pode-se afirmar que pouco se sabe sobre o efeito das percepções de APO e de APF na primeira fase do processo de recrutamento.

Face ao exposto, de forma a verificar o impacto das percepções de APO e de APF nesta fase do processo de recrutamento, o presente estudo propõe a seguinte hipótese:

H2: As Percepções de APO e de APF têm um efeito positivo e significativo nas Intenções de Candidatura

Considerado o possível impacto da familiaridade nas percepções de APO e de APF e o impacto das percepções de APO e de APF nas reacções de potenciais candidatos, é pertinente propor que a relação entre a familiaridade e as intenções de candidatura seja mediada pelas percepções de ajustamento:

H3: A Familiaridade está positivamente relacionada com as Intenções de Candidatura, sendo esta relação mediada pelas Percepções de APO e pelas Percepções de APF.

A atracção de potenciais colaboradores

## 3. Método

#### 3.1. Amostra

A amostra inclui 189 participantes, com idades compreendidas entre os 20 e os 39 anos (M=26; DP=3.36), em que 63% são do sexo feminino. Todos os participantes têm formação superior, sendo que 55.6% são licenciados, 14.3% têm uma pós-graduação e 29.1% concluíram um mestrado. Quanto às áreas de formação, mais de metade dos participantes tem formação em gestão de empresas (62.4%), 10.1% têm formação em marketing, 9% em GRH, 6.9% em contabilidade, 5.3% em economia, 5.3% em finanças e, finalmente, 1.1% em gestão e engenharia industrial. Do total da amostra, 89.9% dos inquiridos têm experiência profissional, sendo que 68% trabalha há mais de dois anos.

#### 3.2. Procedimento

A recolha de dados foi realizada através de um questionário (ver itens e escalas no Anexo A), publicado numa plataforma on-line, que pôde ser preenchido durante um mês. No início do questionário, os participantes eram informados que o objectivo do estudo era compreender as atitudes de potenciais candidatos perante anúncios de emprego. Era-lhes pedido que visualizassem um anúncio de emprego e que respondessem aos itens correspondentes às variáveis do estudo e às variáveis sociodemográficas.

A escolha do anúncio de jornal deveu-se ao facto de este continuar a ser o método eleito pelas organizações para a divulgação de ofertas de emprego (Ribeiro, 2007) e, por isso, ser através da sua visualização que o candidato toma, muitas vezes, as suas decisões de candidatura. O anúncio escolhido foi retirado de um suplemento de emprego de um semanário de grande tiragem (*Expresso*) e continha uma breve descrição da empresa e da função (ver Anexo B). A empresa em processo de recrutamento é uma multinacional a operar na área dos serviços de segurança e a vaga anunciada dizia respeito à função de *Controller*.

Para a construção do questionário foram utilizadas algumas técnicas sugeridas por Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003) de forma a serem minimizados os enviesamentos resultantes da utilização do método comum. Por exemplo, os itens da variável critério foram colocados de forma intercalada com os itens das restantes variáveis de forma a

reduzir o controlo dos participantes sobre a resposta. Por outro lado, para controlar a apreensão e a desejabilidade social no momento da resposta, foi garantida a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes, sendo que estes foram ainda encorajados a responderem com sinceridade.

O link de acesso ao questionário foi divulgado através de e-mail para pessoas licenciadas, pós-graduadas ou com o grau de mestre que se encontravam na base de dados dos serviços de inserção profissional de um instituto universitário (ISCTE Business School), num total de 1418, e que concluíram a sua formação entre 2005 e 2010. Neste caso, optou-se por não se restringir o grupo de participantes às áreas de formação pretendidas para a função (Economia, Gestão e Contabilidade) de forma a não excluir indivíduos que tenham concluído uma formação nas áreas referidas noutra instituição ou que tenham desenvolvido competências durante a sua actividade profissional que lhes permitisse desempenhar a função. Esta decisão deveu-se à consciência da pluralidade de competências que os recursos humanos qualificados podem acumular ao longo da vida e que lhes permite desempenhar diversas funções, mesmo que não se encontrem directamente associadas à área de formação académica.

A divulgação do questionário foi feita, também, através da rede social *Facebook* sendo referido, neste caso específico, que este apenas devia ser respondido por pessoas com formação superior nas áreas mencionadas no anúncio de forma a melhor controlar o tipo de respondentes que, neste caso, seria potencialmente mais vasto.

Tendo em conta o elevado número de indivíduos convidados a participar no estudo, o número de respostas obtidas foi baixo. Esta situação deveu-se, não só, à desactualização dos contactos electrónicos da base de dados, como, também, a problemas da plataforma electrónica que inibiram uma grande parte dos inquiridos de completar o questionário, invalidando, assim, a sua utilização na análise.

## 3.3. Instrumentos

Foi construído um questionário composto por 17 itens relativos às intenções de candidatura, à familiaridade, às percepções de APO e de APF depois dos mesmos terem sido traduzidos e adaptados ao contexto do estudo, e de terem sido submetidos a um pré-teste.

Variável Critério: Intenções de Candidatura

As intenções de candidatura foram medidas através de quatro itens adaptados de Taylor e Bergmann (1987), Harris e Fink (1987) e Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) por Birgelen e colegas (2008). Apesar da escala original ser de sete pontos, por uma questão de congruência com as restantes escalas do questionário, a mesma foi reduzida a cinco pontos. A escala de resposta vai de "discordo completamente" a "concordo completamente". Exemplo de um item: "Considero esta organização uma potencial futura empregadora". No estudo de Birgelen e coelgas (2008) a escala apresentou uma boa consistência interna, com um alfa de 0.87.

Variável Preditora - Familiaridade com a Organização

A familiaridade com a organização foi medida através de quatro itens em que um dos itens, mais geral, foi desenvolvido por Turban (2001) e os outros três por Lievens e colegas (2005). As escalas eram de cinco pontos sendo que, para o primeiro item, a escala ia de "Nada familiarizado(a)" a "Muito familiarizado(a)" e, para os restantes, ia de "Discordo completamente" a "Concordo completamente". Exemplos de dois itens: "De forma geral, quão familiarizado(a) está com X como organização" e "Já ouvi muitas coisas sobre X". Os três itens utilizados no estudo de Lievens e colegas (2005) revelaram uma consistência interna de 0.81.

Variável Mediadora: Percepções de APO

Para a construção da medida das percepções de APO foram adaptados três itens utilizados por Saks e Ashforth (1997) e desenvolvidos outros dois propositadamente para este estudo. Dos quatro itens da escala inicial de Saks e Ashforth (1997), que apresentava uma consistência interna elevada ( $\alpha = 0.92$ ), foram adaptados três, medidos numa escala de cinco pontos que ia de "Muito pouco" a "Bastante". Este é um exemplo de um item: "Em que medida esta organização poderá preencher as suas necessidades?".

A escolha destes itens obedeceu a dois critérios. Em primeiro lugar, foram escolhidos aqueles que reflectiam a conceptualização suplementar e a da necessidade-aprovisionamento, não só pela importância de cada uma na atracção (e.g. Judge e Cable, 1997; Turban e Keon,

1993), como, também, pelas vantagens da inclusão de ambas as conceptualizações (e.g. Kristof, 1996). Em segundo lugar, foi dada primazia aos itens que incidiam na semelhança com a organização em termos de valores devido ao impacto dos valores na atracção face a outras dimensões de conteúdo (e.g. personalidade; Kristof-Brown et al., 2005).

A importância dos valores terá ainda incitado o desenvolvimento de mais dois itens, sendo utilizados como referência alguns itens presentes na escala utilizada por Judge e Cable (1997). Os itens são: "Em que medida sente que os seus valores são compatíveis ou ajustados a esta organização" e "Considera que os valores desta organização reflectem os seus próprios valores?" A escala de resposta é de cinco pontos em que um corresponde a "De forma nenhuma" e cinco a "Completamente".

# Variável Mediadora: Percepções de APJ

A escolha da escala das percepções de APJ seguiu, também, uma óptica integradora no que diz respeito às duas formas da conceptualização complementar. Com base na escala proposta por Saks e Ashforth (1997), foram adaptados quatro itens com cinco pontos de resposta em que um corresponde a "Muito pouco" e cinco a "Bastante". São exemplos de dois itens: "Em que medida os seus conhecimentos, competências e capacidades são compatíveis com os requisitos da função" e "Em que medida esta função poderá preencher as suas necessidades". O índice de consistência interna da escala original era de 0.89.

# 4. Resultados

#### 4.1. Análise da Qualidade Psicométrica dos Instrumentos

Considerando que a recolha de dados relativos às variáveis do estudo foi realizada através da mesma fonte e em simultâneo, torna-se necessário assegurar a inexistência de enviesamentos significativos derivados do método comum (Podsakoff et al., 2003). Como tal, para além dos procedimentos adoptados na construção do questionário anteriormente referidos, foi realizado o teste do factor único de Harman (1967, citado por Podsakoff et al., 2003). De acordo com este teste, pode-se afirmar que existe uma quantidade significativa de variância do método comum se a análise factorial (sem rotação) com todos os itens das variáveis originar um factor, e se esse factor representar a maior parte da variância. Da análise efectuada emergiram quatro factores, sendo que o primeiro explica pouco mais de metade da variância (51%) o que permite concluir que os riscos da variância do método comum não são suficientes para invalidar os resultados.

De forma a determinar em que grau cada uma das variáveis constitui uma medida de cada um dos construtos, foi realizada uma Análise Factorial Exploratória (AFE) com rotação OBLIMIN, incluindo os 17 itens do instrumento. Da análise, foi possível verificar que os 17 itens se agrupam em quatro factores, sendo a comunalidade extraída para cada item satisfatória (> 0.50). No entanto, a análise dos pesos factoriais levou à redução de itens nas escalas de APO e APF. Concretamente, em relação à primeira escala, foi decidido retirar o item "Em que medida esta organização poderá preencher as suas necessidades" por se encontrar mal posicionado em termos de construto, apresentando um peso factorial relevante noutro factor. Quanto à escala de APF, foi eliminado o item "Em que medida esta função poderá preencher as suas necessidades" por apresentar pesos semelhantes em mais de um factor.

Foi realizada uma nova AFE com rotação OBLIMIN, desta vez com 15 itens, sendo que a solução encontrada revelou bons indicadores de validade (KMO = 0.877; t = 2121.975, p = 0.000). A estrutura de quatro factores encontrada, apresentada no Quadro 1.4., explica 78,4% da variância comum dos dados.

Quadro 1.4.: Análise Factorial das Variáveis Utilizadas no Estudo

	Factores				
Itens	1	2	3	4	
Intenções de Candidatura					
Se me fosse oferecida uma entrevista					
de emprego nesta organização,	0.895	-0.066	-0.013	-0.006	
aceitaria de imediato					
Eu aceitaria, muito provavelmente,					
uma oferta de trabalho nesta	0.839	0.065	0.027	0.053	
organização					
Considero esta organização uma	0.671	0.019	0.266	-0.006	
potencial futura empregadora	0.071	0.017	0.200	-0.000	
Tenciono candidatar-me a uma vaga	0.620	0.182	-0.008	0.217	
nesta organização	0.020	0.102	0.000	0.217	
Familiaridade					
Já ouvi falar bastante sobre a	0.081	0.894	-0.033	-0.050	
NISCAYA	0.001	0.077	0.055	0.000	
De forma geral, quão					
familiarizado(a) está com a	0.021	0.887	0.001	0.049	
NISCAYA como organização					
Ouvi outras pessoas comentarem	0.001	0.873	-0.033	-0.070	
sobre o que se passa na NISCAYA					
Estou familiarizado(a) com a	-0.116	0.822	0.103	0.101	
NISCAYA como empregadora <i>APO</i>					
_					
Considera que os valores desta organização reflectem os seus	-0.038	0.052	0.964	-0.081	
próprios valores	-0.036	0.032	0.304	-0.061	
Em que medida os valores desta					
organização são semelhantes aos	0.111	-0.046	0.861	0.014	
seus próprios valores	0.111	0.010	0.001	0.011	
Em que medida sente que os seus					
valores são compatíveis ou estão	-0.059	0.007	0.839	0.141	
ajustados a esta organização	0.025	0.007	0.027	0.111	
Em que medida esta organização é	0.2.10	0.060	0 - 6 -	0.060	
compatível consigo	0.348	0.062	0.565	0.062	
APF					
Em que medida os seus					
conhecimentos, competências e	0.107	0.020	0.044	0.022	
capacidades são compatíveis com os	-0.127	-0.029	0.044	0.933	
requisitos da função					
Em que medida esta função é	0.120	0.029	0.007	0.040	
compatível consigo	0.138	0.038	0.007	0.849	
Em que medida a função lhe dá a					
oportunidade de fazer o tipo de	0.256	0.068	0.003	0.708	
trabalho que quer					

Nota: Em itálico encontram-se os pesos factoriais mais elevados.

## 4.2. Análise Descritiva e Correlacional das Variáveis

No Quadro 2.4. são apresentadas as médias, os desvios-padrão e os alfas de *Cronbach* de cada uma das variáveis e as correlações de ordem zero.

Em relação à familiaridade, pode-se constatar que, de forma geral, os inquiridos estão pouco familiarizados com a organização (M=1.38).

Quanto às percepções de ajustamento, apesar do valor das médias das duas variáveis ser muito próximo, os inquiridos percepcionam um maior ajustamento à função do que à organização, sendo também as percepções de APF que apresentam uma maior variabilidade de respostas (DP=1.16).

Relativamente às intenções de candidatura, é possível observar que as respostas dos inquiridos se situam perto do ponto médio da escala (M=2.69).

Observando agora as correlações, de forma geral, todas as variáveis se encontram correlacionadas de forma positiva e significativa entre si, sendo a intensidade dos valores correlacionais forte (> 0.04; de acordo com os critérios definidos por Cohen e Cohen, 1988). Salienta-se que, em relação às intenções de candidatura, são as percepções de APO que apresentam um índice correlacional mais elevado (r = 0.67;  $\rho < 0.01$ ) comparativamente com as percepções de APF (r = 0.64;  $\rho < 0.01$ ), e de todas as variáveis é a familiaridade a que apresenta um valor mais baixo (r = 0.42;  $\rho < 0.01$ ).

Quadro 2.4.: Estatística Descritiva, Correlações e Alfas de Cronbach

Variáveis	M <sup>a</sup>	DP	1	2	3	4
1. Intenções de Candidatura	2.69	1.03	$(0.87)^{b}$			
2. Familiaridade	1.38	0.73	0.42**	(0.90)		
3. APO	2.69	0.88	0.67**	0.37**	(0.91)	
4. APF	2.77	1.16	0.64**	0.42**	0.55**	(0.88)

*Nota*: N = 189

<sup>&</sup>lt;sup>a</sup> Escalas de 5 pontos. <sup>b</sup> Os valores que se encontram entre parêntesis correspondem aos valores do alfas de Cronbach.

<sup>\*\*</sup> $\rho$ <0.01

## 4.3. Teste ao Modelo de Análise

Para testar o modelo proposto, foi utilizada a Análise de Regressão Linear<sup>2</sup> através de um processo de três passos sugerido por Baron e Kenny (1986). De acordo com estes autores, as relações causais entre as variáveis descritas na Figura 1.4 devem ser testadas em três passos, ao mesmo tempo que são assegurados alguns critérios que permitem avançar de etapa em etapa. No primeiro passo, em que é feita a regressão das variáveis mediadoras na variável independente (a<sub>1</sub> e a<sub>2</sub>), é esperado que o coeficiente de regressão da variável independente seja estatisticamente significativo em ambas as análises. O mesmo resultado deve ser observado no segundo passo, depois de se regredir a variável critério na variável independente (c). Por último, no terceiro passo, a variável critério é regredida na variável independente e nas mediadoras (c', b<sub>1</sub> e b<sub>2</sub>) e espera-se, pelo menos, uma diminuição da importância da variável independente no modelo (mediação parcial). No caso do coeficiente de regressão da variável independente deixar de ser significativo, está-se perante uma mediação total.

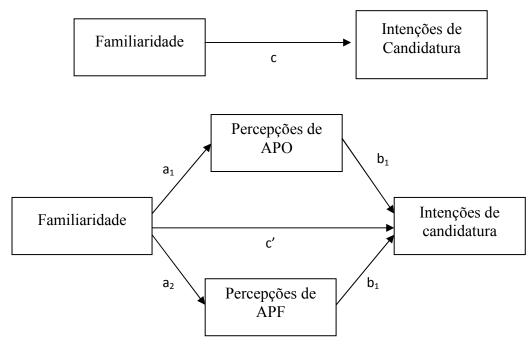


Figura 1.4.: Modelo de Dupla Mediação

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Foram verificados os pressupostos necessários à realização do modelo de regressão linear: a linearidade do fenómeno em estudo, a inexistência de multicolinearidade, o valor esperado nulo das variáveis aleatórias residuais, a sua variância constante, a sua distribuição normal e a sua interdependência.

No passo 1, regrediu-se a variável mediadora percepções de APO na variável independente familiaridade. Tal como se pode verificar no Quadro 3.4., a familiaridade tem um efeito positivo e significativo nas percepções de APO ( $\beta=0.368,\,\rho<0.001$ ) e explica 13% da variância da mediadora. De seguida, procedeu-se à regressão da variável mediadora percepções de APF na variável independente familiaridade tendo-se verificado que a familiaridade tem um efeito positivo e significativo nas percepções de APF ( $\beta=0.423$   $\rho<0.001$ ) e que explica 17.4% da variância desta mediadora. Desta forma, pode-se concluir que tanto a H1a como a H1b foram verificadas o que permite continuar com a análise.

Quadro 3.4.: Resultados da Regressão das Percepções de APO e de APF na Familiaridade

	Passo 1					
	Percepções de APO			Percepções de APF		
Variáveis	β	F	$R^2$ aj.	β	F	R <sup>2</sup> aj.
Familiaridade	0.368***	29.201***	0.130	0.423*	40.664***	0.174

<sup>\*\*\*\</sup>rho<0.001

Na primeira coluna do Quadro 4.4. podem ser observados os resultados da análise de regressão das intenções de candidatura na familiaridade. Esta análise revelou um efeito positivo e significativo da familiaridade nas intenções de candidatura ( $\beta$  = 0.419,  $\rho$  < 0.001) e também que 17,1% da variância desta variável dependente é explicada pela familiaridade. Estes resultados permitem continuar para o passo seguinte.

O Quadro 4.4. apresenta, ainda, os resultados do terceiro passo, em que se regrediu a variável intenções de candidatura na variável independente e nas variáveis mediadoras percepções de APO e percepções de APF. Os resultados confirmam a H2 de que as percepções de APO e de APF se encontram positiva e significativamente relacionadas com as intenções de candidatura ( $\beta = 0.433$ ,  $\rho < 0.001$  e  $\beta = 0.336$ ,  $\rho < 0.001$ , respectivamente). Para além disso, ao adicionar as duas variáveis mediadoras ao modelo, verificou-se uma diminuição da importância da familiaridade ( $\beta = 0.118$ ), embora o coeficiente de regressão se tenha mantido significativo ( $\rho < 0.05$ ). Desta forma pode-se concluir que as percepções de

APO e de APF medeiam parcialmente a relação entre a familiaridade e as intenções de candidatura, o que sustenta a H3. Estas três variáveis explicam, em conjunto, 54.5% da variância das intenções de candidatura.

Quadro 4.4.: Resultados da Regressão das Intenções de Candidatura na Familiaridade e nas Percepções de APO e de APF

	Passo 2			Passo 3		
Variáveis	β	F	$R^2$ aj.	β	F	$R^2$ aj.
Familiaridade	0.419***	39.846***	0.171	0.118*	76.184***	0.545
APO				0.433***		
APF				0.336***		

<sup>\*</sup> ρ<0.05 \*\*\*ρ<0.001

Através do método dos três passos proposto por Baron e Kenny (1986), é possível verificar se as relações entre a variável independente e as mediadoras e as relações entre as variáveis mediadoras e variável dependente são significativas. Ou seja, este método permite apenas testar os efeitos individuais correspondentes a  $a_1$ ,  $a_2$ ,  $b_1$  e  $b_2$ , mas não o efeito indirecto da variável independente na dependente através de ambas as mediadoras ( $a_1b_1 + a_2b_2$ ), ou através de cada uma das mediadoras (efeitos indirectos específicos; i.e.  $a_1b_1$  e  $a_2b_2$ ).

Análises complementares são então necessárias para aferir os efeitos indirectos total e específicos. Apesar do teste de Sobel (1982, 1986; citado por Preacher e Hayes), comummente utilizado, permitir a determinação do produto dos coeficientes e estimar a sua significância, exige a normalidade da distribuição da amostra. Para Preacher e Hayes (2008), a consideração sobre a normalidade da distribuição da amostra para os efeitos indirectos é questionável, particularmente em amostras pequenas (como é o caso da presente amostra), sugerindo o *Bootstrapping* como o método mais eficaz para testar modelos de mediação múltiplos.

O *Bootstrapping* é um método de re-amostragem não paramétrico que não impõe que a amostra tenha uma distribuição normal. Envolve a re-amostragem aleatória dos dados a partir

da qual se estima todos os coeficientes de regressão  $(a_i e b_i)$  e se calculam os efeitos indirectos total  $\Sigma_i(a_ib_i)$  e específicos  $a_ib_i$ . Este processo é repetido inúmeras vezes (no mínimo 1.000) e as estimativas obtidas em cada repetição para os efeitos indirectos de interesse são então utilizadas para construir os intervalos de confiança (IC). Se o IC a 95% para cada efeito não incluir zero, pode-se concluir que o efeito em causa é estatisticamente significativo (Preacher e Hayes, 2008).

Para além de permitir aferir o efeito indirecto total e o efeito indirecto específico de cada uma das mediadoras, o método de *Bootstrapping* permite ainda analisar a magnitude de cada um dos efeitos específicos.

De forma a tornar possível o teste dos efeitos indirectos total e específicos e a magnitude de cada efeito específico através do *Bootstrapping* aos utilizadores do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), Preacher e Hayes desenvolveram e disponibilizaram uma Macro que foi utilizada no presente estudo, sendo os resultados obtidos descritos de seguida.

A observação dos resultados evidenciados no Quadro 5.4. permite concluir que, tanto o efeito indirecto total, como os efeitos indirectos específicos são significativos já que os respectivos IC a 95% não contêm zero. A análise do contraste das duas mediadoras revela que o IC a 95% contem zero, logo, é possível concluir que os dois efeitos indirectos não podem ser distinguidos em termos da sua magnitude<sup>3</sup>.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> De acordo com Preacher e Hayes (2008), esta situação poderá ocorrer devido ao facto dos dois mediadores se encontrarem correlacionados, que é o caso das percepções de APO e de APF (r = 0.55; p < 0.01)

Quadro 5.4.: Múltipla Mediação dos Efeitos Indirectos da Familiaridade nas Intenções de Candidatura através das Percepções de APO e das Percepções de APF

			BC <sup>a4</sup> IC 95%	
Efeitos indirectos	Ponto estimado	SE	Inferior	Superior
Total	0.4277	0.0821	0.2720	0.5830
Específicos				
APO	0.2259	0.0757	0.0890	0.3838
APF	0.2018	0.0514	0.1172	0.3172
Contraste: APO vs. APF	0.0240	0.1001	-0.1601	0.2348

Nota: N = 189; 5.000 subamostras obtidas através do Bootstrapp

\_

<sup>&</sup>lt;sup>a</sup>Bias corrected

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Privilegiou-se a análise dos valores de BC tal como sugerido por Preacher e Hays (2008)

#### 5. Discussão

#### 5.1. Resultados

O presente trabalho traçou como objectivo geral o de indagar quais os factores que influenciam a atracção de potenciais candidatos na primeira fase do processo de recrutamento. Tendo em conta a importância da familiaridade e das percepções de APO nesta fase, e a pertinência do estudo das percepções de APF, foi proposto um modelo de processo em que a familiaridade teria um papel determinante nas percepções de APO e de APF que, por sua vez, levariam às intenções de candidatura.

A análise dos dados teve em consideração três objectivos, nomeadamente, explorar o papel da familiaridade como antecedente das percepções de APO e de APF, verificar o efeito das percepções de APO e de APF nas intenções de candidatura e, por último, explorar o papel mediador das percepções de APO e de APF na relação entre a familiaridade e as intenções de candidatura.

Em primeiro lugar, os resultados evidenciam que a familiaridade com uma organização está positiva e significativamente relacionada com as percepções de APO e de APF. Concretamente, os resultados revelam que, quanto mais familiarizados com a organização, mais os inquiridos tendem a percepcionar a semelhança dos seus valores com os valores organizacionais, a congruência das suas capacidades com as exigências da função e a congruência das suas necessidades e desejos com o que a função oferece.

Estes resultados oferecem suporte empírico para o papel precursor da familiaridade das percepções de ajustamento na primeira fase do processo de recrutamento e confirmam as sugestões de Billsberry (2007) relativamente à importância da proximidade, exposição e familiaridade com a organização para que os potenciais candidatos possam estimar a semelhança de valores, e também as sugestões de Rynes e Cable (2003) sobre uma eventual ligação entre os antecedentes da imagem organizacional e as percepções de ajustamento.

Consistentes com a Teoria dos Sinais (Spence, 1973; Rynes, 1991), os resultados sugerem ainda que os potenciais candidatos interpretam a familiaridade como um sinal das características positivas da organização e da função que estarão na base das suas estimativas de compatibilidade com a envolvente.

Não obstante, é necessário algum cuidado com a interpretação destes resultados pois não se exclui a possibilidade de os participantes terem-se baseado na informação contida no anúncio de recrutamento, e não naquilo que conheciam da organização, nem nos atributos sinalizados pela familiaridade, para estimarem o APO e o APF. De facto, existem estudos que oferecem evidência empírica para o impacto da mensagem de recrutamento nas percepções de APO (e.g. Roberson et al., 2005).

Em segundo lugar, os resultados revelam que, tanto as percepções de APO como as percepções de APF se encontram relacionadas de forma positiva com as intenções de candidatura (com a variável familiaridade controlada). Os resultados obtidos permitem verificar que, quanto mais os potenciais colaboradores percepcionam que os valores da organização são semelhantes aos seus próprios valores, maior é a probabilidade de se candidatarem à organização o que é consistente com o postulado pelo modelo ASA de Schneider (1987), de que as pessoas preferem envolventes que percepcionam que têm características semelhantes às suas. Adicionalmente, os resultados confirmam a importância dos valores para as estimativas de compatibilidade tal como nos estudos de Cable e Judge (1996) ou de Judge e Cable (1997).

Infelizmente, não foi possível aferir a importância das percepções da satisfação das necessidades e desejos individuais pela organização nas intenções de candidatura já que o único item da escala que reflectia a conceptualização da necessidade-aprovisionamento foi retirado por questões de validade psicométrica.

Paralelamente, os resultados permitem ainda acrescentar que a probabilidade de candidatura é maior quanto mais os potenciais candidatos percepcionam que os seus conhecimentos, competências e capacidades são compatíveis com os requisitos da função, e quanto mais percepcionam que os seus desejos podem ser correspondidos com a função. Estes resultados vão de encontro à teoria da adaptação ao trabalho de Dawis e Lofquist (1984) de que as pessoas procuram envolventes com as quais julgam que se irão adaptar, e à teoria da necessidade pressão de Murray (1938) de que as pessoas procuram envolventes que possam satisfazer as suas necessidades.

De forma geral, pode-se concluir que, na primeira fase do processo de recrutamento, os potenciais colaboradores baseiam-se nas suas percepções de ajustamento não só à organização, como também à função, para tomarem as suas decisões de candidatura.

Estes resultados vão de encontro aos apresentados pela meta-análise de Kristof-Brown e colegas (2005) que sugerem que, na fase pré-admissão, ambas as percepções são influentes. Contrariando as sugestões de Kristof-Brown e colegas (2005), estão os resultados de dois estudos longitudinais que, ora evidenciavam apenas a importância do APO (Cable e Judge, 1996), ora evidenciavam apenas a do APF (Carless, 2005) nas intenções de aceitar uma oferta.

Tendo em conta os resultados destes dois últimos estudos e os resultados apresentados por este trabalho, poder-se-ia insinuar que à medida que se avança no processo de recrutamento, os candidatos deixam de valorizar os dois aspectos da envolvente e passariam a foca-se apenas num para tomarem as suas decisões de emprego<sup>5</sup>. Porém, esta seria uma conclusão falaciosa já que o que está por detrás de cada construto é consideravelmente diferente em qualquer um dos estudos.

Já aqui foram referidas algumas questões metodológicas que podem explicar as divergências entre estudos, nomeadamente as que dizem respeito ao tipo de conceptualização utilizado na operacionalização de cada um dos construtos. De facto, a medida das percepções de APF utilizada no estudo de Cable e Judge (1996) reflecte apenas a perspectiva complementar da exigência-capacidade o que poderá ser insuficiente para os participantes avaliarem a sua compatibilidade coma função.

Tendo em conta estas questões, alguns autores têm vindo a insistir para que os estudos integrem não só as múltiplas dimensões da envolvente, como também todas as suas formas de conceptualização e todas as dimensões de conteúdo que se crêem que serão utilizadas pelos indivíduos para aferir o seu ajustamento (e.g. Kristof-Brown e colegas, 2005; Piasentin & Chapman, 2006). De acordo com Piasentin e Chapman (2006), para além de permitir uma representação mais realista daquele que será o processo de estimativa de compatibilidade do

\_

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup>A variável critério "intenções de aceitar uma oferta" é medida ou após uma entrevista ou após uma candidatura, por isso se deduz que será numa fase mais tardia do processo de recrutamento.

sujeito com a envolvente, a adopção de uma abordagem integrativa irá possibilitar a comparação de resultados entre estudos.

Para além das divergências na operacionalização dos construtos, outros investigadores têm sugerido que o impacto das percepções de APO e de APF poderá ser diferente consoante os candidatos sejam profissionais experientes ou estudantes sem experiência no mercado de trabalho e no processo de procura de emprego (Saks e Ashforth, 1997; Billsberry, 2007). Concretamente, tem sido sugerido que os candidatos sem experiência profissional possam dar mais atenção à função que vão começar a desempenhar do que à organização já que este será um aspecto da envolvente mais abstracto para este tipo de candidatos. De facto, a amostra utilizada neste estudo era maioritariamente composta por profissionais, contrariamente à amostra utilizada no estudo de Carless (2005), o que poderá explicar a emergência do efeito do ajustamento à organização.

Porém, reforça-se a ideia de que todas estas considerações devem ser interpretadas de forma cautelosa, pois cada um dos construtos é operacionalizado de forma diferente de estudo para estudo.

Em terceiro lugar, foi verificado que a relação entre a familiaridade e as intenções de candidatura é mediada, parcialmente, tanto pelas percepções de APO como pelas percepções de APF. Isto é, quanto mais familiar é a empresa para os candidatos, mais provável é a candidatura à organização e esta relação é explicada pelas percepções de ajustamento, quer à organização, quer à função.

A grande parte da investigação que se centra no estudo do impacto da familiaridade na atracção tem referido o seu efeito directo, negligenciando a existência de potenciais mediadores na relação (e.g. Turban et al., 2001). Uma das teorias mais referidas nestes estudos para explicar esta relação é a hipótese da mera-expoisção de Zajonc (1968), segundo a qual a simples exposição repetida a um objecto é uma condição suficiente para intensificar a atitude perante o mesmo. No entanto, a investigação que se tem centrado neste fenómeno tem recorrido a objectos que são, na maioria das vezes, novos, simples e desprovidos de significado (e.g. caracteres chineses, fotografías, palavras sem sentido; ver Zajonc, 1968) o que não reflecte a natureza das organizações. A própria literatura sobre *brand awareness* refere que a familiaridade com uma marca apenas poderá ser responsável, por si só, na

decisão final de compra em condições de baixa motivação ou de baixo envolvimento do potencial consumidor (Keller, 1993; Aaker, 1991). Uma situação de decisão ou de escolha de emprego dificilmente partilhará estas características, sendo esperado o máximo envolvimento por parte do potencial candidato.

Tendo em conta o referido, e de acordo com as expectativas que guiaram o presente estudo, foi confirmado o efeito indirecto da familiaridade nas intenções de candidatura através das percepções de APO e de APF. Que se conheça, apenas o estudo de Turban (2001) terá proposto uma relação indirecta da familiaridade com a atracção à organização, com a mediação de atributos organizacionais, designadamente da imagem e do tipo de trabalho.

Ao longo do presente trabalho têm vindo a ser referidas as vantagens da inclusão dos dois níveis da envolvente – a organização e a função – nos estudos sobre a reacção de candidatos aos potenciais empregadores. De facto, a inclusão de múltiplas mediadoras permite um teste de hipóteses mais robusto (a probabilidade de erro derivada da omissão de variáveis é reduzida) e uma maior aproximação à complexidade do fenómeno em análise (Preacher e Hayes, 2008). Todavia, os resultados revelaram apenas uma mediação parcial da relação entre a familiaridade e as intenções de candidatura pelas percepções de APO e de APF, o que poderá ser indicador da existência de outros mediadores.

#### 5.2. Pontos Fortes

De forma geral, este trabalho tem como principal mérito o facto de contribuir para o conhecimento do processo através do qual os potenciais candidatos tomam as suas decisões de candidatura na primeira fase do processo de recrutamento. Especificamente, o presente trabalho demonstra o impacto da familiaridade com uma organização nas intenções de candidatura através das percepções que os potenciais candidatos formam sobre o seu ajustamento à organização e também à função.

Paralelamente, este estudo é o primeiro a demonstrar a relação entre a familiaridade e as percepções de ajustamento à organização e à função. Desta forma, contribui para a investigação sobre os antecedentes das percepções de compatibilidade com a envolvente respondendo ao apelo de alguns investigadores e teóricos (e.g. Kristof, 1996).

Considerando ainda esta área de investigação em particular, o estudo vem oferecer evidência empírica para o impacto das percepções de ajustamento com a organização e como a função na primeira fase do processo de recrutamento. Que se conheça, não existem estudos que investiguem o impacto destes dois construtos, em simultâneo, nesta fase. Adicionalmente, ao incluir os dois contrutos, o modelo reflecte um cenário mais complexo e, por isso, mais próximo da realidade.

É ainda de salientar o facto de a organização utilizada no estudo não ser muito conhecida do público em geral, ou, mais especificamente, da maioria dos participantes (M=1.38; DP=0.73) o que contraria aquilo que tem vindo a ser uma tendência nos estudos correlacionais que avaliam o impacto da familiaridade em contexto de recrutamento (e.g. Turban e Greening, 1996; Lievens et al., 2005; Turban, 2001).

Finalmente, deve ser ainda referido o tipo de amostra utilizada. Uma das críticas mais acérrimas nas revisões de literatura teórica e empírica sobre recrutamento refere-se à utilização de amostras compostas unicamente por estudantes universitários a entrar no mercado de trabalho. Neste sentido, ao utilizar uma amostra composta maioritariamente por potenciais candidatos com experiência profissional (89%), o presente trabalho veio alargar a investigação sobre recrutamento a outra fatia da população.

#### 5.3. Limitações

Apesar das virtuosidades referidas, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em conta na interpretação dos seus resultados. Em primeiro lugar, a utilização de uma amostra de conveniência não permite a generalização dos resultados para a população em geral. Não obstante, poder-se-á dizer que a forma como se abordaram os participantes é semelhante à forma como algumas empresas abordam os potenciais candidatos com propostas de emprego. Especificamente, a base de dados que continha os contactos electrónicos dos participantes é a mesma que o Departamento de Inserção Profissional fornece às empresas em processo de recrutamento, sendo os indivíduos muitas vezes abordados por e-mail com propostas com informação análoga à que encontraram no anúncio de emprego.

Em segundo lugar, embora as escalas utilizadas para medir cada uma das variáveis tenham sido obtidas através de diferentes fontes, os dados foram recolhidos através de um único

instrumento e num único momento. Assim, não só as relações entre as variáveis podem ter sido inflacionadas como também será difícil concluir firmemente sobre a direcção das suas relações.

Em terceiro lugar são de referir algumas fragilidades da escala de medida das percepções de APO. Concretamente, a escala final de APO, apesar de apresentar um bom índice de consistência interna ( $\alpha = 0.91$ ), resultou da inclusão de dois itens de uma escala original de quatro itens (Sacks e Ashforth, 1997) e da inclusão de outros dois itens desenvolvidos especificamente para este trabalho. Assim, poder-se-á concluir, em termos da sua validade psicométrica, que a escala poderá ser pouco robusta.

Por fim, é de referir que o estudo centrou-se na investigação das intenções de candidatura dos potenciais candidatos e não nas decisões propriamente ditas.

## 5.4. Sugestões para Estudos Futuros

Como não podia deixar de ser, devem ser ainda referidas sugestões para novos estudos que respondam a questões suscitadas pelo presente trabalho e a questões que ainda não foram abordadas no estudo da atracção às organizações.

Em investigações futuras, será importante estudar como é que diferentes níveis de familiaridade com a organização se relacionam com as percepções de ajustamento. Os estudos correlacionais existentes tem recorrido a organizações muito conhecidas para a maioria dos participantes (e.g. Turban e Greening, 1996; Lievens et al., 2005; Turban, 2001) na avaliação do impacto da familiaridade. Por outro lado, os estudos experimentais que se conhecem, têm aferido o impacto desta variável através da descrição de organizações hipotéticas, em que uma representa uma organização familiar e, outra, uma organização nada familiar (Turban et al., 2001), ou através de diversas organizações categorizadas em dois níveis (empobrecida vs enriquecida; Brooks et al., 2003). Se a utilização de organizações muito familiares poderá deixar algumas questões em aberto sobre o papel precursor da familiaridade para atitudes mais positivas face ao empregador (Rynes e Cable, 2003), a utilização de apenas dois níveis de familiaridade reflecte uma visão demasiado simplista da realidade (Brooks et al., 2003). De forma a colmatar estes constrangimentos, é sugerido que os estudos futuros se centrem nos quatro níveis de familiaridade com o empregador, análogos aos níveis de *brand awareness*,

propostos por Cable e Judge (2001). A utilização de um cenário experimental (ou quase-experimental) seria importante para resolver algumas questões metodológicas, nomeadamente assegurar a direccionalidade da relação entre a familiaridade e as percepções de ajustamento.

De forma a resolver os problemas das medidas das percepções de APE, serão necessários estudos que desenvolvam escalas que integrem não só as várias dimensões da envolvente, como também as várias conceptualizações e dimensões de conteúdo. Como já foi referido, a utilização de medidas holísticas das percepções de APE irá permitir fazer comparações entre os resultados obtidos nos vários estudos e, desta forma, concluir firmemente sobre as implicações das percepções de ajustamento no processo de recrutamento.

Paralelamente, o desenvolvimento de escalas que espelhem a multidimensionalidade do ajustamento será bastante promissora para a investigação nesta área na medida em que será possível ao investigador indagar diversos antecedentes e consequentes do ajustamento subjectivo tendo em conta cada uma das suas conceptualizações e dimensões de conteúdo. Por exemplo, Piasentin e Chapman (2006) sugerem que as diferenças individuais (e.g. necessidades motivacionais, auto-estima) sejam determinantes do tipo de conceptualização privilegiada na estimativa do ajustamento aos vários níveis da envolvente. Os mesmos autores sugerem ainda que o tipo de conceptualização privilegiada poderá também mudar ao longo do tempo, antes e após a entrada nas organizações. Todas estas questões apenas terão resposta com ferramentas de medida mais abrangentes, com maior validade psicométrica e mais robustas.

Outra questão que seria pertinente explorar é o papel das restantes dimensões do conhecimento do empregador no modelo de análise. Serão a imagem e a reputação do empregador, à semelhança das percepções de APO e de APF, potenciais mediadores da relação entre a familiaridade e as intenções de candidatura? A investigação em torno desta questão poderia aumentar a percentagem de 54.4 de variância explicada das intenções de candidatura obtida neste estudo. Por outro lado, outra questão de investigação seria: Será que a imagem e a reputação são mediadores da relação entre a familiaridade e as percepções de APO e de APF? Com base nas leituras realizadas para a concretização do presente trabalho, ambas as questões se avizinham promissoras sendo o investigador encorajado a enveredar por um destes caminhos.

Como referido, uma das limitações do estudo foi a utilização das intenções de candidatura como variável critério. Embora alguns estudos demonstrem que os diversos preditores têm um padrão de relações semelhante nas intenções comportamentais face aos comportamentos (e.g. Cable e Judge, 1996) e que as intenções comportamentais são preditoras dos comportamentos relacionados com a procura de emprego (Highhouse et al., 2003), é importante que a investigação futura se centre em medidas das decisões efectivas de candidatura.

Por último, estudos futuros deveriam replicar esta investigação a outros contextos para que se possam tirar conclusões com uma maior fundamentação empírica. Porém, de forma a enriquecer o estudo, aconselha-se a introdução de algumas variáveis de controlo, nomeadamente a idade e a percepção de oportunidades de emprego.

A atracção de potenciais colaboradores

#### 6. Conclusão

Para que as organizações possam singrar numa envolvente em constante mudança, é necessário que consigam atrair para si os melhores profissionais que, pelos seus conhecimentos e capacidades únicas, possam representar uma vantagem competitiva.

A capacidade de atrair colaboradores qualificados ou de levar a cabo um processo de recrutamento eficaz, depende do conhecimento que as organizações detêm sobre o processo psicológico que leva os potenciais candidatos a tomarem as suas decisões, sobretudo na fase mais crítica do processo de recrutamento.

Este trabalho demonstra a importância da familiaridade para as percepções de ajustamento na primeira fase do processo de recrutamento e realça a importância das percepções de APO e de APF para as intenções de candidatura dos potenciais candidatos.

Em termos de contributos práticos, os resultados sugerem que a exposição às organizações é central para que os potenciais candidatos possam aferir a compatibilidade com a organização e com a função que irá influenciar as suas decisões de candidatura. Desta forma, as organizações recrutadoras devem dar-se a conhecer àquele que será o seu público-alvo. Tendo em conta que é através do conhecimento que vão adquirindo sobre as organizações que os candidatos vão estimar a sua compatibilidade com a organização e com a função, será importante que a comunicação da organização possa reflectir os valores orientados da conduta organizacional, assim como as competências valorizadas nos candidatos e, por exemplo, as oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Mesmo que a escassez de competências não se acentue num futuro próximo, a importância do elemento humano será sempre central para as organizações o que justifica a necessidade de investigação que forneça pistas sobre o que poderá ser um processo de recrutamento eficaz.

A atracção de potenciais colaboradores

## Referências

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing the value of a brand name*. Nova Iorque: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Nova Iorque: The Free Press.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, *16* (2), 219-237.
- Anderson, N., Born, M. & Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. In N. Anderson, D. S. Ones; H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.), Handbook of Psychology: Industrial Work and Organizational Psychology. Personnel Psychology (vol. 1, pp. 200-218). Londres: Sage.
- Barber, A. E. (1998). Recruiting employees: Individual and organizational perspectives. California: Sage.
- Barber, A. E., & Roehling, M., (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 845-856.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Billsberry, J. (2007). Attracting for values: an empirical study of ASA's attraction proposition. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2), 132-149.
- Birgelen, M., Wetzels, M., & Dolen, W. (2008). Effectiveness of corporate employment web sites. *International Journal of Manpower*, 29 (8), 731-751.
- Bowers, K. S. (1973). Situationism in psychology: an analysis and a critique. *Psychological Review*, 80, 307-36.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 3, 405-434.
- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42, 561-581.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-Organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.

- Brooks, M. E., Highhouse, S., Russell, S., & Mohr, D. C. (2003). Familiarity, ambivalence, and firm reputation: Is corporate fame a double-edged sword? *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 904-914.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: a person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-48.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cable, D. M., & Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, (5), 875-884.
- Caetano, A. & Tavares, S. (2000a). A Emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In
   A. Caetano (Cord.). Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos (pp.29-60).
   Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Caetano, A. & Tavares, S. (2000b). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos: Dilemas e tensões. In A. Caetano (Cord.). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (pp.281-316). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Caetano, A & Vala, J. (2007). Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas (3ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Carless, S. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 928-944.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, *36*, 459-84.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1988). *Applied multiple regression/correlation. Analysis for the behavioural science* (2nd Ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers: London.

- Collins, C. J., Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1121-1133.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its application*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dineen, B., Ash, S., & Noe, R. (2002). A web of applicant Attraction: Person organization fit in the context of web based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 723-734.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, *6*, 283-357.
- Ehrhart, K. H. (2006). Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person-job fit. *Journal of business and psychology*, 21 (2), 193-226.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31 (6), 901-919.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitudes, intentions, and behaviour: An introduction to theory and research*. Rearing, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, *36* (2), 414-427.
- Harris, M. M., Finks, L. S. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? *Personal Psychology*, 40, 765-784.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63 (6), 986-1001.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of careers* (2<sup>a</sup> Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- INE [Instituto Nacional de Estatística] (2004). Decréscimo e envelhecimento da população até 2050. Retirado a 29 de Outubro de 2011 de <a href="http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\_destaques&DESTAQUESdest\_boui=72193&DESTAQUESmodo=2">http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\_destaques&DESTAQUESdest\_boui=72193&DESTAQUESmodo=2</a>
- INE [Instituto Nacional de Estatística] (2011). Estatísticas do emprego 2001 1º trimestre de 2011. Retirado a 24 de Junho de 2011 de

- http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\_publicacoes&PUBLICACOESpub\_b oui=109726964&PUBLICACOESmodo=2
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-71.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, *50*, 359-94.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57 (1), 1-22.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*, 1-19.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, *53*, 643-71.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58* (2), 281-342.
- Lievens, F., Hoye, G. V., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553-572.
- Lopes, H. (2007). Enquadramento macroeconómico da política de emprego. In A. Caetano & J. Vala (Org.). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.) (pp. 71-99). Lisboa: RH Editora.
- Muchinsky, P.M., Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behaviour, 31*, 268-277.
- Murray, H. (1938). Explorations is personality. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, *34*, 487-516.
- Piasentin, K., & Chapman, D. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 202-221.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879 - 903.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behaviour Research Methods*, 40 (3), 879 891.
- Ribeiro, R. B. (2007). Recrutamento e selecção. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processo e Técnicas* (3ª ed.) (pp.265- 300). Lisboa: RH Editora.
- Roberson, Q., Collins, C., & Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19 (3), 319-339.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial Organizational Psychology* (2<sup>a</sup> ed.) (pp. 399-444). Palo Alto, California: Consulting Psychologists.
- Rynes, S. L., & Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates form employment. *Journal of Applied Psychology*, 68, 147-154.
- Rynes, S. L., Bretz, R., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology*, *44*, 487-521.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty first century. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. B. Weiner (Eds.). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, (vol.12, pp. 55-76). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Saks, A., & Ashforth, B. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel psychology*, 50, 395-426.
- Saks, A., & Ashforth, B. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87, (4), 646 654.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-53.

- Schwab, D. P., Rynes, S. L., & Aldag, R. A. (1987). Theories and research on job search and choice. In K. Rowland, & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (vol.5, pp. 129-166). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sparrow, P. R. & Hiltrop, J. M. (1994). European human resource management in transition. London: Prentice Hall.
- Spence, M. (1973). Job market signalling. Quaterly Journal of Economics, 87, 355-374.
- Taylor, M. S., & Bergman, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40, 261-285.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-92.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: an examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behaviour*, *58*, 293-312.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: an interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-93.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.
- Turban, D. B., Lau, C. M., Ngo, H. Y., Chow, I. H. S., & Si, S. X. (2001). Organizational attractiveness of firms in the peoples' Republic of China: A person-organization fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 194-206.
- Vancouver, J. F., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, *44*, 333-352.
- Vroom, V. R. (1966). Organizational choice: A study of pre-and post-decision processes. Organizational Behaviour and Human Performance, 1, 212-226.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology Monograph supplement*, 9 (2), 1 27.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31 - 46.

Anexos

Anexo A: Itens e escalas utilizados para medir cada uma das variáveis

Itens	Escala
<ul> <li>Intenções de Candidatura</li> <li>Se me fosse oferecida uma entrevista de emprego nesta organização, aceitaria de imediato</li> <li>Eu aceitaria, muito provavelmente, uma oferta de trabalho nesta organização</li> <li>Considero esta organização uma potencial futura empregadora</li> <li>Tenciono candidatar-me a uma vaga nesta organização</li> </ul>	1 – Discordo completamente 5 – Concordo completamente
Familiaridade ■ De forma geral, quão familiarizado(a) está com a NISCAYAH como organização	1 - Nada familiarizado(a) 5 - Muito familiarizado(a)
<ul> <li>Estou familiarizado(a) com a NISCAYAH como empregadora</li> <li>Ouvi outras pessoas comentarem sobre o que se passa na NISCAYAH</li> <li>Já ouvi falar bastante sobre a NISCAYAH</li> </ul>	<ul><li>1 – Discordo completamente</li><li>5 – Concordo completamente</li></ul>
<ul> <li>Percepções de APO</li> <li>Em que medida sente que os seus valores são compatíveis ou estão ajustados a esta organização</li> <li>Considera que os valores desta organização reflectem os seus próprios valores</li> </ul>	1 - De forma nenhuma 5 – Completamente
<ul> <li>Em que medida os valores desta organização são semelhantes aos seus próprios valores</li> <li>Em que medida esta organização é compatível consigo</li> <li>Em que medida esta organização poderá preencher as suas necessidades</li> </ul>	1 - Muito pouco 5 – Bastante
<ul> <li>Percepções de APF</li> <li>Em que medida esta função poderá preencher as suas necessidades</li> <li>Em que medida os seus conhecimentos, competências e capacidades são compatíveis com os requisitos da função</li> <li>Em que medida esta função é compatível consigo</li> <li>Em que medida a função lhe dá a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que quer</li> </ul>	1 - Muito pouco 5 – Bastante

# Anexo B: Anúncio de emprego



69

# **Curriculum Vitae**

# Informação Pessoal

Nome: Liliana Soares Delgado

Morada: | Praceta Dr. Fernando Namora, n.º3, 1º esq., 2700-280 Amadora, Portugal

Contacto telefónico: 96 321 18 75

Contacto electrónico: | liliana.sd@gmail.com

Nacionalidade: Portuguesa Data de nascimento: 25/07/1980

# Formação Académica

Datas: 2008 – 2011 (previsão da conclusão do mestrado)

Designação Atribuída: | Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Organização de Ensino: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto

Universitário de Lisboa

Classificação: Média final do 1º ano de 15 Valores

Datas: | 2005 – 2008

Designação Atribuída: Licenciatura em Psicologia (pós-Bolonha)

Organização de Ensino: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto

Universitário de Lisboa
Classificação: Média final de 14 Valores

# Experiência profissional

Datas: De Julho de 2010 a Julho de 2011

Função ou cargo | Empregada Comercial na empresa do sector do comércio de vestuário

ocupado: Oxford

Principais actividades e responsabilidades: Atendimento de clientes Gestão do espaço de venda

Datas: De Maio de 2010 a Maio de 2001

Função ou cargo | Empregada Comercial na empresa multinacional do sector do comércio

ocupado: de equipamento de escritório *Staples* 

Principais actividades e | Atendimento de clientes

responsabilidades:

Datas:

De Outubro de 2009 a Abril de 2010

Função ou cargo ocupado:

**Técnica de Formação Júnior** na *TÜV Akademie Rheinland*, entidade de formação acreditada pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT).

Principais actividades e responsabilidades:

Auditorias a dossiers técnico-pedagógicos

Participação no processo de recrutamento e selecção de formadores com a realização das seguintes tarefas:

Análise e triagem curricular Agendamento de entrevistas

Condução autónoma de entrevistas

Acompanhamento do processo de admissão e de acolhimento dos formadores

Benchmarking de conteúdos programáticos para a reestruturação dos cursos do portfólio TÜV Akademie

Acompanhamento de candidaturas ao POPH Actualização de procedimentos e modelos

Abertura de acções de formação

Acompanhamento e coordenação dos formandos na Academia

Acompanhamento administrativo do processo de formação na Academia – recepção de formandos; preparação logística das acções de formação; introdução de elementos formativos na Base de Dados; etc.

Acompanhamento da implementação da plataforma Moodle

Datas:

De Janeiro de 2004 a Setembro de 2009

Função ou cargo ocupado:

**Técnica Comercial e Assistente da administração** numa PME nacional – *Felipe Nobre Unipessoal Lda.* – do sector da venda a retalho de artigos de calçado e vestuário a colaborar com duas empresas multinacionais: *Diesel Ibéria S.A.* e *Vanyor S.A.* 

Principais actividades e responsabilidades:

Venda dos diversos produtos de acordo com as directrizes da empresa e com as necessidades dos clientes

Prospecção do mercado em território nacional e visitas periódicas aos espaços comerciais

Prestação de serviços de apoio ao cliente

Colaboração na gestão de assuntos financeiros

Manutenção do espaço de venda (exposição dos produtos)

Planeamento e organização da agenda diária e mensal da administração

Gestão das bases de dados e do correio electrónico Organização e manutenção de arquivos e ficheiros

Datas:

De Abril de 2001 a Outubro de 2003

Função ou cargo ocupado:

Empregada Comercial na empresa Arquitectónica

Principais actividades e responsabilidades:

Atendimento de clientes Gestão do espaço de venda Gestão de stocks Datas: De Setembro de 1999 a Junho de 2000

Função ou cargo | Empregada Comercial na empresa do sector do comércio de vestuário

ocupado: | Sanluc

Principais actividades e responsabilidades: Atendimento de clientes Gestão do espaço de venda

Datas: | De Setembro de 1998 a Junho de 1999

Função ou cargo | **Empregada Comercial** na empresa multinacional do sector do comércio

ocupado: de vestuário Confespanha

Principais actividades e Atendimento de clientes responsabilidades: Gestão do espaço de venda

# Aptidões e Competências Pessoais

**Português** 

Língua Materna:

Materna: Outra(s) Língua(s):

Inglês

**Espanhol** 

Auto-Avaliação

)	Compreensão		Conve			
	Compreensão	Leitura	Loitura Interacção Pro		Escrita	
	oral		oral	oral		
3	Utilizador	Itilizador Utilizador		Utilizador	Utilizador	
	independente experiente		independente	independente	independente	
	(B2)	(C1)	(B1)	(B1)	(B2)	
ı	Utilizador	Utilizador	Utilizador	Utilizador	Utilizador	
	independente	experiente	independente	independente	independente	
	(B2)	(C1)	(B1)	(B1)	(B1)	

(\*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)

Aptidões e competências sociais e de organização adquiridas em contexto profissional

Capacidade de gerir o tempo individual de trabalho de forma eficiente Boa capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal Receptividade a novos desafios e capacidade de adaptação à mudança

Aptidões e competências informáticas

Domínio do programa de análise estatística SPSS Conhecimentos de informática (Microsoft Office) na óptica do utilizador

Carta de condução | Carta de Veículos ligeiros (B) desde 2003