



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia

Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

**O Papel da Atracção e Identificação Organizacional no Processo de
Seleccção**

Ana Cláudia Raminhos Eustáquio

Orientador/a:

Prof. Doutor João José da Silva Pissarra

2012

O Papel da Atracção e Identificação Organizacional no Processo de Selecção

Resumo

Tem existido relativo consenso em afirmar que parte do sucesso das organizações se deve, actualmente, à qualidade dos candidatos que consegue atrair e seleccionar. Neste contexto, o presente estudo surge com o objectivo de analisar o impacto das variáveis atitudinais dos indivíduos nas suas intenções de candidatura e no resultado obtido no processo de selecção. 143 candidatos a uma instituição bancária responderam a um questionário composto por escalas de atracção, intenções de candidatura, prestígio, identificação e imagem. O cruzamento dos dados obtidos com o resultado nas provas de selecção demonstrou que a atracção e a imagem são fortes predictoras da selecção do candidato, também explicada pelo seu desempenho na prova de grupo e no teste de aptidão numérica. São discutidas as razões pelas quais as variáveis atitudinais podem determinar a selecção de alguns candidatos e a importância das organizações gerirem eficazmente a imagem acessível aos mesmos.

Palavras-Chave: Atracção, Intenções de Candidatura, Prestígio, Identificação, Imagem Organizacional, Selecção

The Role of Attraction and Organizational Identification in Personnel Selection

Abstract

There has been general agreement in stating that part of organizational success is due to the quality of the human resources that it is able to attract and retain. In this context, this study aims to analyze the effect of applicant's attitudes on their intentions to pursue a job and on the result of the selection process. 143 candidates to a bank job have answered a questionnaire concerning their attraction, job pursuit intentions, prestige, identification and organizational image. The information was then analyzed and it was concluded that attraction and image are significant predictors of the selection process' outcome, which is also explained by the effect of the result obtained in the group exercise and the numerical aptitude test. The reasons why attitudinal variables may determine the choice of specific applicants and the importance of successfully managing organizational image are then discussed.

Keywords: Attraction, Intentions to pursue, Prestige, Organizational Image, Personnel Selection

Agradecimentos

Ao Professor João Pissarra, pela sua orientação ao longo desta investigação, pela disponibilidade e apoio na escolha de um tema imprevisto e inovador. Obrigada pelo seu incentivo à reflexão, à procura de novas explicações e pelas sempre interessantes discussões teóricas.

À Dra. Teresa Monteiro, à Dra. Alexandra Andrade e à Dra. Margarida Ascensão, por terem confiado neste trabalho e tornado possível a recolha de dados, especialmente tendo em consideração a sensibilidade do tema.

Aos meus pais pelo seu apoio, aos meus amigos pelas palavras de incentivo e ao Jorge, pela sua compreensão e por me ter dado força para acreditar que era possível.

Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Capítulo Um – Introdução	1
1.1. Atracção Organizacional.....	4
1.2. Intenções de Candidatura.....	9
1.3. Prestígio Organizacional.....	11
1.4. Atracção, Intenções de Candidatura e Prestígio	12
1.5. Identificação Organizacional.....	13
1.7. Identificação e Prestígio.....	18
1.8. Imagem Organizacional	18
1.9. Imagem, Atracção e Intenções de Candidatura.....	21
1.10. Hipóteses	23
Capítulo Dois – Método	25
2.1. Participantes	25
2.2. Instrumentos e Medidas.....	25
2.3. Procedimento	32
Capítulo Três - Resultados	35
Capítulo Quatro - Discussão.....	43
4.3. Implicações Práticas	49

4.4. Limitações do Estudo.....	52
4.5. Estudos Futuros.....	53
4.6. Conclusão	55
Referências	57
Anexo A.....	63
Anexo B.....	65
Anexo C.....	69
Anexo D.....	73
Anexo E.....	77
Anexo F.....	81
Anexo G.....	85
Anexo H.....	89

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quadro síntese das escalas	29
Tabela 2 - Estatística Descritiva e Correlações	35
Tabela 3 – Análise de Mediação.....	37
Tabela 4 – Modelo Final	40

Capítulo Um – Introdução

Num contexto organizacional em que se tem assistido a uma crescente procura pelo talento, compreender os factores que determinam a atracção de candidatos é crucial para o recrutamento de recursos humanos com capacidade de resposta às necessidades das organizações (Smither, Millsap, Stoffey, Reilly, & Pearlman, 1996; Tsai & Yang, 2010). Outras vantagens prendem-se com o aumento da utilidade do sistema de selecção e, conseqüentemente, da vantagem competitiva (Rynes, 1991; Rynes & Barber, 1990).

Tem sido notado que a percepção de atractividade é determinante no que concerne ao volume e qualidade dos candidatos recebidos por uma organização (Boudreau & Rynes, 1985). Estudos têm evidenciado que a atracção inicial do candidato é forte preditora da atracção sentida nas fases finais do processo de selecção (Turban, Forret, & Hendrickson, 1998) e da decisão de aceitar uma oferta de trabalho (Powell & Goulet, 1996). Apesar da clara importância da atracção organizacional, vários investigadores têm alertado para o facto de ainda se saber muito pouco sobre os factores que determinam as percepções iniciais de atractividade de uma empresa enquanto empregadora (Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993; Powell & Goulet, 1996; Rynes & Barber, 1990; Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991).

Associado ao estudo da atracção tem surgido frequentemente o estudo das intenções de candidatura. Tem sido defendido que as intenções são o determinante mais próximo do comportamento (Ajzen, 1991). Uma forte intenção de candidatura aumenta as probabilidades de efectuar uma candidatura efectiva, aumenta o empenho em realizar fases subsequentes do processo de selecção e a tendência de aceitar uma oferta de emprego (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005). As intenções de candidatura revelam-se assim como um elemento crucial no processo de recrutamento.

Em adição à atracção e às intenções de candidatura, alguns estudos têm discutido a influência do prestígio organizacional. O prestígio organizacional consiste na forma como os candidatos percebem que as organizações são vistas pelo público em geral (Highhouse, Lievens e Sinar, 2003). Enquanto a atracção e as intenções de candidatura constituem variáveis individuais, o prestígio organizacional encontra-se ligado a uma percepção de norma social (Highhouse et al., 2003). Estudar as variáveis conjuntamente permitirá assim pesar a influência da vertente pessoal versus a componente social, nas decisões dos candidatos e da organização.

Devido à influência que integrar uma determinada organização potencialmente representa para o indivíduo ao nível da sua identidade social e do seu auto-conceito (Ashforth & Mael, 1989), a identificação organizacional tem sido relacionada às percepções e intenções dos candidatos. Importa notar que a identificação surge mesmo na ausência de interacção com os membros do grupo ou de um reconhecimento formal de pertença (Mael & Ashforth, 1989). Assim, e dado que a identificação engloba uma partilha vicariante dos sucessos e insucessos da organização (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994), é legítimo supor que os candidatos procurem emprego em empresas em que percepcionem que as consequências da identificação sejam mais positivas.

Um importante factor de atracção de candidatos é ainda a imagem organizacional. Na prática, os candidatos não se encontram apenas à procura de um cargo específico, mas sim de uma organização onde desenvolver a sua carreira (Lemmink, Schuijf, & Streukens, 2003). Por este motivo, a imagem organizacional torna-se saliente durante o processo de procura de emprego. Tal como ocorre no caso da atracção organizacional, uma imagem mais positiva resulta na obtenção de mais candidatos e, globalmente, melhor qualificados, o que se traduz numa maior hipótese de escolha por parte da organização (Fombrun & Shanley, 1990).

No entanto, para Schneider (1987), as pessoas não são apenas escolhidas por uma organização, mas sim determinantes activos na sua selecção por parte da mesma. A hipótese da atracção e das variáveis que lhe estão associadas influenciarem a selecção de determinados candidatos tem, contudo, permanecido inexplorada, apesar de evidências muito preliminares nesse sentido. Especificamente, Slaughter, Stanton, Mohr e Schoel (2005) colocaram a hipótese das organizações se encontrarem, inadvertidamente, a seleccionar candidatos em função de variáveis relacionadas com a atracção. Esta proposta dos autores decorreu da interpretação dos resultados obtidos num estudo acerca a homogeneização personalística dos candidatos ao longo do processo de recrutamento e fases de selecção iniciais.

O presente estudo estabelece assim como objectivo determinar o papel das atitudes dos candidatos no processo de recrutamento e selecção. Especificamente, serão analisadas medidas de atracção, prestígio, identificação e imagem, com o objectivo de perceber de que forma determinam os resultados das fases de recrutamento e de selecção, através do estudo das intenções de candidatura e da análise do resultado final do candidato no processo. Adicionalmente, será estudada a ponderação entre as variáveis atitudinais em estudo e o desempenho nas provas de competências e aptidões, na determinação do resultado obtido pelo candidato no processo de selecção.

1.1. Atracção Organizacional

A atracção organizacional é, para Rynes (1991), o objectivo imediato do recrutamento, considerando que as decisões iniciais de candidatura são influenciadas pela percepção geral da atractividade de uma organização enquanto empregadora. Estas decisões iniciais revestem-se de maior importância se ponderarmos que os indivíduos que não se candidatam a uma empresa não podem ser influenciados por fases de recrutamento subsequentes (Rynes, 1991; Rynes & Barber, 1990). É também um facto que têm surgido evidências de que as percepções relativas às organizações enquanto empregadoras, medidas nas fases iniciais do recrutamento, são fortes preditoras da atracção dos candidatos em fases subsequentes do processo (Turban et al., 1998) e, desta forma, também das decisões finais de aceitação da oferta de trabalho (Powell & Goulet, 1996). A atracção organizacional mantém-se assim como uma variável determinante ao longo de todo o processo de selecção, pois a organização irá ver a utilidade do seu sistema reduzida caso os candidatos desistam de participar no processo, enquanto o mesmo se encontra a decorrer (Murphy, 1986). Vários autores têm ainda salientado que as empresas capazes de suscitar maior atracção organizacional obtêm um grupo de candidatos superior em número e qualidade, o que rentabiliza os processos de recrutamento e selecção e lhes permite a obtenção de recursos humanos de elevada qualidade (e.g. Tsai & Yang, 2010; Turban, 2001). É devido a este papel estratégico que a atracção representa para as organizações que o tema tem recebido crescente atenção por parte dos investigadores, nos últimos anos (Lievens, Van Hove, & Schreurs, 2005).

Importa então olhar para a definição de atracção organizacional e para os factores que a determinam. Tsai e Yang (2010) propõem que a atracção organizacional seja definida como o desejo dos candidatos em candidatar-se e aceitar cargos numa determinada organização. Para Highhouse et al. (2003), a atracção

reflecte-se assim na postura afectiva e atitudinal dos candidatos acerca de determinada organização enquanto potencial empregador. Estes autores defendem que a atracção organizacional é, no entanto, de natureza passiva, já que não implica necessariamente que existam comportamentos específicos para com a empresa. Highhouse et al. (2003) acrescentam que é esta passividade que permite aos indivíduos sentirem-se atraídos por mais do que uma organização em simultâneo.

Lievens e Highhouse (2003), assinalaram que a atracção organizacional é determinada por mais do que os simples atributos instrumentais de determinado cargo, devendo também ser considerados os significados mais simbólicos associados a ser parte integrante de determinada empresa. Colocado de outro modo, o que determina a individualidade de uma dada organização enquanto empregadora vai além da qualidade percebida da remuneração, benefícios e oportunidades de promoção que oferece, associando-se a propriedades menos tangíveis tais como a inovação e a competência percebidas. De especial relevância é notar que, no seu estudo, Lievens e Highhouse (2003) verificaram que, no caso das entidades bancárias belgas que constituíram a sua amostra, os factores simbólicos mencionados foram melhores preditores da atracção organizacional do que os factores instrumentais. Estas evidências levaram os autores a concluir que os candidatos não se focam somente em aspectos tangíveis e funcionais dos cargos aos quais se submetem (e.g. condições de trabalho, estabilidade) mas também, e essencialmente, nos significados que as pessoas associam à empresa empregadora (e.g. sinceridade, prestígio).

Vários autores têm defendido que as decisões de se candidatar a um emprego são, frequentemente, baseadas em percepções gerais de atractividade que os candidatos detêm acerca das organizações (e.g. Belt & Paolillo, 1982; Rynes, 1991). Especificamente, devido à dificuldade de obter informação detalhada sobre os atributos associados ao cargo em si e à organização enquanto empregadora a partir do exterior, os candidatos baseiam-se em atributos mais observáveis ou factos mais

disponíveis acerca da empresa, para determinar se a mesma é atractiva (Roberson, Collins, & Oreg, 2005). Esta hipótese deriva da teoria da sinalização, com base na qual vários autores têm sugerido que os atributos organizacionais fornecem informação aos candidatos que lhes permite pressupor como seria ser um membro da organização, uma vez que estes aspectos mais acessíveis são interpretados como “sinais”, ou fontes de informação, sobre as condições de trabalho na empresa, menos acessíveis à partida (Rynes, 1991; Turban et al., 1998; Turban & Greening, 1997). Entre a informação utilizada pelos candidatos para derivar estas conclusões encontram-se as actividades de recrutamento numa fase inicial, e o comportamento dos técnicos de selecção, já na fase de provas (Harris & Fink, 1987). Na sequência da importância destas impressões iniciais, Boudreau e Rynes (1985) destacaram que é a capacidade das organizações gerirem esta informação inicial que chega aos candidatos que determina o sucesso do recrutamento, pretendendo-se um aumento do interesse em conhecer mais sobre as ofertas disponíveis.

Cable e Turban (2001) propuseram que o conhecimento dos candidatos sobre a organização empregadora é essencialmente composta de três dimensões: familiaridade, imagem e reputação, estabelecendo um modelo que foi confirmado empiricamente no estudo de Lievens et al. (2005). Para Cable e Turban (2001), a familiaridade corresponde ao nível de consciencialização do potencial candidato sobre a organização. De facto, vários estudos têm demonstrado que a familiaridade se encontra relacionada às percepções sobre a atractividade de uma empresa enquanto empregadora, com as organizações mais familiares a serem percebidas como mais atractivas (Cable & Graham, 2000; Gatewood et al., 1993; Turban, 2001; Turban & Greening, 1997). Turban (2001) sugere, com base nestes resultados, que as empresas que invistam em acções com o objectivo de aumentar a sua familiaridade junto dos potenciais candidatos (e.g. feiras de emprego) estarão, conseqüentemente, a aumentar o grau de atractividade dos mesmos. Por sua vez a imagem, que

corresponde à segunda dimensão do modelo de Cable e Turban (2001), está relacionada com o conteúdo das crenças que os candidatos têm sobre a organização enquanto empregadora. Uma vez que a imagem organizacional é uma das variáveis em estudo na presente investigação, voltará a ser abordada de forma mais detalhada, no entanto, no âmbito do entendimento deste modelo importa destacar que estudos levados a cabo por Cable e Graham (2000) e Turban e Keon (1993), entre outros, identificaram atributos como a remuneração, oportunidades de progressão e a estrutura organizacional como precedentes da atracção organizacional. A terceira dimensão identificada por Cable e Turban (2001) refere-se à reputação organizacional. Os autores salientam que esta dimensão se refere à caracterização da organização em termos dos seus atributos subjectivos, abstractos e intangíveis, consistindo assim em traços da empresa. Slaughter et al. (2005) comprovaram que uma maior correspondência entre os traços atribuídos à organização e os traços dos candidatos se encontra associada um nível mais elevado de atracção. A hipótese de atracção pela semelhança foi também analisada por Devendorf e Highhouse (2008), com resultados confirmatórios. De notar, que o efeito semelhança-atracção nas relações interpessoais é um dos mais robustos fenómenos na psicologia social (Byrne 1997). Para Cable e Turban (2001), o primeiro motivo pelo qual podemos esperar que os candidatos sejam atraídos por organizações com colaboradores semelhantes a eles mesmos é que esta semelhança facilita a interacção social e gera um sentimento de conforto.

No entanto, a atracção pela semelhança tem sido a base outras teorias associadas à atracção organizacional. Schneider (1987) propõe o modelo atracção-selecção-atrito, que defende que são os indivíduos que determinam a sua integração e a sua saída das organizações. Segundo o autor, os indivíduos são atraídos por organizações onde a personalidade modal é mais semelhante à sua própria personalidade. Isto ocorre devido à tendência de pessoas semelhantes entre si terem

tipos de personalidade semelhantes, fazerem escolhas semelhantes e terem comportamentos semelhantes. Num segundo momento, Schneider (1987) propõe que, através de processos formais e informais, as organizações acabem por seleccionar os indivíduos que são mais semelhantes aos membros actuais da organização. Estes novos elementos, partilham muitos dos atributos pessoais com os membros organizacionais, mas não partilham necessariamente as mesmas competências. O atrito constitui-se como a fase oposta à atracção, pressupondo que os indivíduos podem cometer erros na sua percepção sobre a atractividade da organização e não se integrar satisfatoriamente na mesma, abandonando-a voluntária ou involuntariamente. Assim, os membros que permanecem na empresa serão, progressivamente, mais semelhantes entre si, aumentando o efeito do modelo. Slaughter et al. (2005) pretenderam testar a validade destas proposições, verificando a homogeneidade personalística entre os indivíduos atraídos pelas organizações e entre aqueles que foram validados nas fases iniciais de selecção. Os autores apuraram que a homogeneização relacionada a atributos de personalidade ocorre essencialmente após a fase de atracção, ocorrendo possivelmente com maior preponderância nas fases finais do processo de selecção como a entrevista e ao influenciar a decisão por parte do candidato de aceitar ou não a oferta de trabalho. Slaughter et al. (2005) colocam, com base nos resultados obtidos, a hipótese de que as organizações seleccionem os candidatos com base em variáveis relacionadas com a atracção.

1.2. Intenções de Candidatura

De acordo com Chapman et al. (2005), as intenções de candidatura consistem no desejo dos indivíduos em ser considerados para determinada oportunidade de trabalho e de entrar ou permanecer num determinado processo de selecção, sem que exista comprometimento da sua parte em aceitar uma oferta de trabalho. Partindo desta definição, Schreurs e Syed (2007) referem que as intenções de candidatura podem tomar várias formas, dependendo da fase de recrutamento ou selecção em que o potencial candidato se encontra (e.g. submeter candidatura, aceitar participar numa segunda entrevista de selecção).

Schreurs, Derous, Hooft, Proost e Witte (2009) mencionam que os antecedentes das intenções de candidatura têm sido extensivamente investigados na literatura referente ao recrutamento, tendo sido possível identificar a influência de algumas variáveis como os atributos do cargo e da organização, as características dos técnicos de selecção, o ajustamento percebido, as alternativas de trabalho percebidas e as expectativas de contratação. Especificamente, Rynes (1991) descreve que os candidatos que percepcionam uma maior possibilidade de serem contratados durante as experiências de recrutamento e selecção denotam um nível de motivação superior em dar continuidade à candidatura, o que, por sua vez, aumenta a probabilidade de receberem uma oferta de trabalho e também de escolherem aceitá-la.

Importa referir que a investigação no âmbito das intenções de candidatura tem obtido fundamentação teórica a partir das teorias de atitudes, especificamente da teoria da acção racional de Fishbein e Ajzen (1975), que assume que o comportamento humano é um culminar de uma sequência racional de cognições, sendo a intenção o seu determinante mais próximo. Segundo Ajzen (1991), as intenções são indicadores do investimento que as pessoas estão dispostas a efectuar para concretizar um comportamento, propondo que, de um modo geral, quanto mais

forte for a intenção maior será a probabilidade do comportamento. Por sua vez, as intenções serão mediadas pela atitude do indivíduo face ao comportamento e por normas subjectivas. Mais recentemente, outros autores (Arnold et al., 2006; Chapman et al., 2005; Schreurs et al., 2009) tem salientado a maior adequabilidade explicativa da teoria do comportamento planeado (Ajzen, 1991). A teoria do comportamento planeado constitui-se como uma extensão da teoria da acção racional, em resposta à insuficiência desta em explicar comportamentos sobre os quais os sujeitos não têm controlo volitivo completo. De acordo com a teoria do comportamento planeado, o determinante mais próximo do comportamento de um indivíduo continua a ser a sua intenção de o concretizar, no entanto, a intenção passa a decorrer da influência de três determinantes. Ajzen (1991) aponta como primeiro determinante a atitude do sujeito em relação ao comportamento, nomeadamente a conotação positiva ou negativa que ele atribui à sua concretização. O segundo determinante será correspondente à norma subjectiva, que reflecte a percepção do sujeito da pressão social decorrente do desempenho desse comportamento. O terceiro elemento, que demarca a reformulação da teoria, é o controlo comportamental percebido, que se refere à dificuldade percebida em realizar o comportamento, de acordo com o reflexo de experiências passadas e à antecipação de impedimentos e obstáculos. O controlo comportamental percebido aproxima-se assim do conceito de auto-eficácia de Bandura (1977, citado por Ajzen, 1991), que se prende com a percepção do sujeito sobre a sua capacidade de realizar com sucesso as acções necessárias para atingir determinado objectivo. De salientar que a investigação de Arnold et al. (2006) comprovou a validade das três dimensões da teoria do comportamento planeado (i.e. atitude, norma subjectiva e controlo comportamental percebido) como factores explicativos da variância na intenção de candidatura a uma organização em estudo, comprovando assim a validade da teoria em explicar este tipo de intenções.

1.3. Prestígio Organizacional

Há muito que tem sido proposto que os indivíduos tendem a ligar-se a organizações que acreditam serem mais valorizadas pelos elementos exteriores às mesmas (Fuller, Hester, Barnett, Frey, & Relyea, 2006). Na sequência desta asserção foi introduzido o conceito de prestígio externo percebido ou prestígio organizacional, com o objectivo de avaliar as crenças dos membros organizacionais sobre a forma como as pessoas que são externas à organização a percebem (Mael & Ashforth, 1992). Para Carmeli (2005), o prestígio organizacional pode ser respeitante a diferentes critérios relativos ao desempenho e comportamento global da organização, consoante o âmbito da avaliação que está a ser efectuada.

De acordo com Smidts, Pruyn e Riel (2001), a percepção de prestígio organizacional do indivíduo pode derivar de várias fontes de informação, tais como a opinião de grupos de referência, conversas informais, publicidade, informação difundida pela organização de forma controlada para o exterior ou mesmo comunicações internas da organização sobre a forma como é percebida pelos elementos externos. Uma vez que deriva da interpretação individual de cada membro da organização e depende da sua própria exposição a informação, o prestígio organizacional é geralmente considerado uma variável individual, motivo pelo qual membros da mesma organização podem ter diferentes percepções do seu prestígio (Smidts et al., 2001). Esta variabilidade pode ser resultante do facto de cada membro organizacional contactar com elementos externos distintos mas também de possuir níveis de conhecimento diferentes acerca das características da organização que sinalizam prestígio ao exterior (Fuller et al., 2006).

O prestígio organizacional parece assim corresponder à percepção dos indivíduos da componente da teoria da acção racional que se refere à norma social, sendo precisamente a sua qualidade normativa que o distingue da atracção

organizacional e das intenções de candidatura, ambos mais centrados no indivíduo (Highhouse et al., 2003).

1.4. Atracção, Intenções de Candidatura e Prestígio

A atracção, as intenções de candidatura e o prestígio organizacional foram estudados conjuntamente por Highhouse et al. (2003), que concluíram que apesar de relacionados, os três conceitos são distinguíveis entre si. Especificamente, os autores consideraram que o estudo independente destas variáveis pode resultar numa melhor compreensão dos mecanismos que determinam a escolha de uma organização por parte dos candidatos. De acordo com esta perspectiva, é possível que, por exemplo, um indivíduo leia uma brochura de recrutamento que altere o nível de atracção pela empresa, sem que existam necessariamente efeitos directos nas intenções que tem para com a mesma (e.g. caso percepcione grande dificuldade em obter um emprego na organização em questão). Do mesmo modo, Highhouse et al. (2003) descrevem a situação possível de um candidato que lê uma peça jornalística sobre uma empresa que aumente o prestígio organizacional que ele percepçiona, sem que exista, forçosamente, um aumento na atracção. No entanto os três conceitos estão muitas vezes relacionados, pelo que autores propõem que a interacção entre a atracção, as intenções de candidatura e o prestígio correspondem à conjugação dos elementos que integram a teoria da acção racional. Os resultados apontam para que as intenções sejam mediadoras do efeito da atracção e do prestígio na escolha de uma organização (Highhouse et al., 2003).

Aiman-smith, Bauer e Cable (2001) constataram, contudo, que a atracção organizacional e as intenções de candidatura têm diferentes preditores. Mais precisamente, os investigadores analisaram a preponderância da classificação ecológica, das políticas de despedimento, das oportunidades de progressão na

carreira e dos níveis de retribuição na atracção e intenções de candidatura. O estudo demonstrou que, no caso da atracção, a classificação ecológica assume-se como o melhor preditor, seguindo-se a política de despedimentos, a remuneração e as oportunidades de progressão na carreira. No que concerne às intenções de candidatura, o nível de retribuição foi identificado como o melhor preditor, seguindo-se a política de despedimentos, as oportunidades de progressão e por fim a classificação ecológica da organização. O estudo considerou ainda os efeitos da idade, género, etnia e anos de experiência dos potenciais candidatos, que determinaram de forma completamente oposta a atracção e as intenções de candidatura. Com base nestes resultados, Aiman-smith et al. (2001) defendem que a atracção organizacional e as intenções de candidatura podem não se encontrar tão próximas como tem sido defendido por outros autores.

Apesar da distanciação em termos dos factores que determinam a atracção e as intenções de candidatura que é evidenciada por Aiman-smith et al. (2001), vários estudos têm identificado a atracção organizacional como preditora das intenções de candidatura (Gomes & Neves, 2010a; Saks, Leck, & Saunders, 1995; Smither et al., 1996).

1.5. Identificação Organizacional

A identificação organizacional tem sido largamente reconhecida como um elemento central no estudo do comportamento organizacional, devido aos efeitos demonstrados na satisfação do indivíduo e na eficácia da organização (Ashforth & Mael, 1989).

Existe relativo consenso entre os autores em definir a identificação organizacional como uma ligação psicológica que ocorre entre o indivíduo e a organização na qual este se insere, levando-o a definir-se com recurso aos mesmos

atributos que acredita definirem a organização (e.g. Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Kreiner & Ashforth, 2004; Lievens, Van Hoye, & Anseel, 2007). Desta forma, é possível afirmar que os sujeitos se identificam com a organização quando incorporam as características que lhe atribuem no seu auto-conceito (Dutton et al., 1994).

Gecas (1982) define o auto-conceito como sendo a estrutura interpretativa que medeia a forma como os indivíduos se sentem e se comportam em contexto social. Segundo Tajfel e Turner (1985, citado por Mael & Ashforth, 1992), o auto-conceito de um determinado sujeito é composto por uma identidade pessoal, que integra características idiossincráticas como as aptidões e os interesses e uma variedade de identidades de ordem social, que derivam da sua inclusão em diferentes grupos sociais, onde se inclui o grupo organizacional. Mael e Ashforth (1995) salientam que, à medida que os indivíduos começam a assumir as características fundamentais do grupo como suas, subvalorizam frequentemente os seus atributos pessoais, em comparação. Para os autores, os sujeitos desenvolvem, assim, um sentido de quem são, dos seus objectivos, atitudes e normas a partir da sua pertença aos grupos sociais.

O pressuposto de que o sujeito se define nos termos da sua pertença a um determinado grupo (i.e. a organização), torna a identificação organizacional numa forma de identificação social. De acordo com a teoria de identificação social, as pessoas tendem a classificar-se a si e aos outros em grupos sociais, como forma de ordenarem o ambiente social e de posicionarem perante o mesmo (Tajfel & Turner, 1986 citado por Mael & Ashforth, 1995). Ao identificar-se, estes mesmos sujeitos percebem-se como psicologicamente ligados ao destino de um grupo, experienciando os seus sucessos e os seus fracassos (Mael e Ashforth, 1992). Esta partilha vicariante das experiências e resultados obtidos pelo grupo pode implicar atributos positivos ou negativos para o indivíduo. Dutton et al. (1994) destacam que

quando o sujeito percebe que integra uma organização com características socialmente valorizáveis, sente-se ele próprio valorizado, através do efeito Birg (Basking in reflected glory), levando a um aumento da sua auto-estima. Kim, Chang, e Jae Ko (2010) acrescentam que quanto mais prestigiosa for a organização, maior será o aumento na auto-estima resultante da identificação. Ashforth e Mael (1989) referem que é o facto de a inclusão no grupo organizacional definir o indivíduo e afectar a sua auto-estima que o faz lutar por resultados positivos para a organização. Destaca-se ainda, que uma forte identificação organizacional implica, segundo Van Dick (2004), outros benefícios para o indivíduo, nomeadamente um aumento na satisfação, motivação e bem-estar físico e emocional. Kreiner e Ashforth (2004), mencionam ainda o aumento do sentimento de pertença, valor e controlo no trabalho. No entanto, quando os membros organizacionais percebem uma imagem externa desfavorável, podem experienciar consequências negativas como depressão e stress (Dutton et al., 1994). Ashforth e Mael (1989), referem que a identificação é mantida mesmo em situações que envolvem elevada perda ou sofrimento para o indivíduo.

Quanto à sua essência, alguns autores têm afirmado que a identificação organizacional é um processo predominantemente perceptual e cognitivo, que não se encontra necessariamente associado a comportamentos específicos ou estados afectivos (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992). Esta perspectiva distancia-se da definição de Tajfel (1978, citado por Van Dick, 2004), que afirma existir um significado emocional para o indivíduo associado à sua pertença ao grupo. De facto, uma revisão de Erturk (2010) enumera vários estudos que revelam a associação da identificação organizacional a componentes afectivos e comportamentais. Assim, o autor defende que quanto mais o indivíduo percebe a organização como um reflexo de si próprio, maior será o investimento emocional e comportamental decorrente, que demonstrará para com a mesma. Van Dick (2004) vai mais longe, defendendo que a identificação organizacional é um construto multidimensional que

integra a referida componente cognitiva, que define como a pertença organizacional a um nível mental, mas também uma componente afectiva, que reflecte o valor emocional do apego do indivíduo ao grupo, uma componente avaliativa, que resulta da atribuição de um valor positivo ou negativo ao grupo, pelo indivíduo, e uma componente conativa ou comportamental, que se refere aos comportamentos que reflectem a sua identificação com a organização.

Independentemente desta divergência vários estudos têm enumerado associações da identificação organizacional a diferentes comportamentos no seio da organização. Dutton et al. (1994), referem que uma identificação organizacional forte impulsiona os indivíduos a contribuir com maior frequência de forma voluntária para a organização. Para as autoras, este efeito verifica-se pois, quando existe uma elevada sobreposição entre o que define o indivíduo e a organização, o contributo dado pelo primeiro será percebido como benéfico e necessário para ambos.

Outros autores têm encontrado melhorias ao nível do desempenho, dos comportamentos de cidadania organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004) e comportamentos extra-papel (Van Dick, 2004), bem como uma redução do *turnover* intencional e efectivo (Mael e Ashforth, 1995) e do absentismo (Van Dick, 2004).

Considerando os resultados observados, Kreiner e Ashforth (2004), consideram que a identificação organizacional deve ser vista como uma ligação bastante desejável entre o sujeito e a organização, tanto por parte dos teóricos como dos práticos, ou seja, daqueles que ocupam cargos relevantes nas organizações para agir neste âmbito.

Para o entendimento deste construto, importa ainda realçar que a identificação organizacional é variável em termos de intensidade. Para Dutton et al. (1994), o indivíduo está fortemente identificado com a organização quando a sua identidade enquanto membro organizacional é mais saliente que as identidades alternativas e o seu auto-conceito engloba muitas das características que acredita que definem a

organização enquanto grupo social. Para as autoras, é um nível elevado de identificação dos membros de um grupo que permite distinguir entre as dinâmicas intra e extragrupo e permite explicar as diferenças entre o comportamento dos membros de diferentes organizações.

Considerando que o foco do presente estudo é avaliar a identificação organizacional em candidatos, importa rever que conclusões têm sido apresentadas na literatura que permitam pressupor que os sujeitos detêm já um nível de identificação organizacional prévio ao seu contacto com membros organizacionais e com a própria organização em si. De acordo com Turner (1984, citado por Ashforth & Mael 1995), a identificação pode decorrer da existência de um grupo psicológico a que o sujeito atribui uma realidade que é independente de relações específicas com os seus membros, o que permite a identificação com grupos indefinidos e até latentes. Para Ashforth e Mael (1989), a identificação com um grupo pode surgir completamente dissociada de coesão entre os membros e mesmo de interacção interpessoal. As conclusões neste sentido têm derivado essencialmente da investigação no âmbito do paradigma dos grupos mínimos, segundo o qual o mero acto de designar aleatoriamente um indivíduo a um grupo é suficiente para desenvolver uma identificação social quase imediata, apesar de existirem diferenças individuais na propensão para se identificar (Tajfel, Billig, & Bundy, 1971). Tajfel (1978, citado por Kim et al., 2010) defende assim que, o mero acto dos indivíduos se percepcionarem como membros de determinada categoria é suficiente para que se discriminem de membros de outras categorias, passando a agir de modo a favorecer os membros do intragrupo e a exibir atitudes positivas para com os mesmos, em detrimento dos membros do extragrupo. Para Van Dick (2004), estas evidências podem ser explicadas pelo empenho dos indivíduos em manter uma identidade social positiva.

1.7. Identificação e Prestígio

A influência do prestígio percebido na identificação organizacional foi proposta tanto por Mael & Ashforth, (1992) como por Dutton et al. (1994), e tem sido posteriormente demonstrada por vários estudos (e.g. Kim et al., 2010; Riketta, 2005; Smidts et al., 2001). Especificamente, estes estudos têm evidenciado que quanto mais positiva é a percepção dos candidatos relativamente ao estatuto e ao prestígio organizacional, mais fortemente os mesmos se irão identificar com a organização. Estes resultados têm sido explicados com base na teoria da identificação social, sendo o referido efeito do prestígio na identificação organizacional atribuído ao facto de a identificação a uma organização mais prestigiosa aumentar a auto-estima (Bartels, Pruyn, Jong, & Joustra, 2007) e à maior probabilidade dos indivíduos incorporarem as características de uma organização prestigiosa no seu auto-conceito (Mignonac, Herrbach, & Guerrero, 2006).

1.8. Imagem Organizacional

Segundo Lemmink et al. (2003), à medida que, nas últimas décadas, as organizações que operam em mercados mais competitivos têm aumentado as tentativas de atrair candidatos mais qualificados, têm também percepcionado a crescente importância da sua imagem. De facto, a imagem organizacional tem demonstrado ser um factor crucial para o sucesso do recrutamento (Chapman et al., 2005) e suscitado crescente interesse por parte dos investigadores na área da atracção de candidatos, que têm apelado ao estudo da imagem das organizações enquanto empregadoras (Gomes & Neves, 2010b).

A este respeito, a literatura tem salientado que sempre que as pessoas entram em contacto com uma organização, formam automaticamente uma imagem a seu

respeito (Cable & Yu, 2006). Esta imagem pode surgir numa fase bastante precoce, mesmo antes de qualquer processo de recrutamento e revelar-se muito difícil de modificar (Cable & Turban, 2001). São as imagens geradas que ajudam os indivíduos a pensar sobre as entidades e que influenciam as suas acções subsequentes em relação às mesmas (Lemmink et al., 2003), permitindo-lhes simultaneamente diferencia-las dos seus competidores (Cable & Yu, 2006).

Especificamente, a imagem organizacional pode ser definida como um conjunto de percepções e crenças que os indivíduos formam quando contactam com uma organização, acerca dos traços que são centrais, distintivos e relativamente estáveis, acerca da mesma (Dowling, 1986). Uma vez que a formação da imagem é um processo puramente individual, cada sujeito irá formar uma percepção distinta, o que fará com que a organização não tenha apenas uma mas sim múltiplas imagens (Lemmink et al., 2003).

Gatewood et al. (1993) afirmam que a percepção de imagem organizacional parece derivar da informação disponível ao indivíduo num dado momento, em função da sua exposição a publicidade, uso de produtos ou serviços, estudo da empresa durante a sua formação académica, entre outros factores. Os autores observaram que a quantidade de informação disponível está fortemente relacionada com a percepção de imagem organizacional.

Collins e Stevens, (2001) sugerem que para além destas fontes secundárias de informação a que os sujeitos estão expostos, a percepção de imagem é ainda influenciada por acções de recrutamento planeadas. Os autores definem três tipos de mecanismos aplicáveis com vista a influenciar a imagem, passíveis de controlo por parte da organização, nomeadamente: visibilidade, redes sociais e práticas de recrutamento tradicionais. No que concerne à visibilidade, Collins e Stevens afirmam que as organizações que efectuem investimentos em publicidade têm mais probabilidade de aumentar o conhecimento e familiaridade dos potenciais candidatos

com a organização, bem como as que são frequentemente retratadas nos meios de comunicação social. Cable e Turban (2001), referem que a exposição a este tipo de informação sinaliza aos candidatos a qualidade e viabilidade de uma empresa enquanto empregadora, aumentando a sua reputação percebida. Collins e Han (2004) concluíram que os candidatos mais qualificados apresentam maior probabilidade de efectuar uma candidatura a organizações que investem mais fortemente em publicidade, já que consideram que nessas empresas existirão oportunidades de emprego de maior qualidade. Relativamente às redes sociais, os autores referem que as relações com as universidades e com os gabinetes de saídas profissionais constituem um meio de facultar informação concreta sobre a organização a potenciais candidatos, que também trocarão informação sobre experiências directas com a empresa entre si. O resultado será, semelhantemente, um aumento da familiaridade e a formação de uma imagem baseada na informação transmitida. Collins e Stevens (2001) destacam, por fim, o papel das práticas de recrutamento tradicional como os anúncios de emprego, as brochuras e os websites, que ao comunicar informação influenciam directamente a percepção dos candidatos sobre os atributos organizacionais e conseqüentemente, a criação de imagem.

De entre toda a informação a que são expostos, os indivíduos parecem focar-se essencialmente em três componentes da imagem organizacional: informação sobre a organização, informação sobre o emprego em específico e informação sobre as pessoas (Cable & Turban, 2001). De acordo com esta teoria, a informação organizacional refere-se às características que descrevem a organização, desde aspectos factuais ou históricos, a políticas, procedimentos e normas. Segundo Schneider (1987), os indivíduos têm necessidades distintas entre si, procurando afiliar-se em organizações com características que melhor lhes correspondam. Para Cable e Turban (2001) a informação relativa ao emprego refere-se ao nível de conhecimento do sujeito sobre os atributos específicos de um determinado cargo, na organização

com a qual se encontra potencialmente interessado em colaborar. Já a informação sobre as pessoas refere-se ao tipo de pessoas que compõem a organização e que serão potenciais colegas do indivíduo que procura integrá-la. Os colaboradores da empresa enviam ainda sinais aos potenciais candidatos sobre o clima e a cultura organizacional, que os mesmos interpretam para determinar o seu nível de ajustamento percebido com a organização (Cable & Turban, 2001).

Chatman (1991) conclui, de acordo com o exposto, que transmitir uma imagem organizacional positiva torna-se desejável mesmo quando o volume de candidatos é elevado, pois permitirá atrair mais candidatos com as características e competências desejáveis por entre os quais seleccionar. A autora defende que, nestas circunstâncias, as organizações estarão a aumentar o retorno do investimento nos seus recursos humanos, já que o facto dos novos colaboradores formarem uma imagem positiva da organização origina uma maior satisfação no trabalho e elevada intenção de permanecer na empresa.

1.9. Imagem, Atracção e Intenções de Candidatura

As percepções iniciais dos potenciais candidatos sobre a imagem de uma organização têm revelado uma associação com a atracção organizacional e uma influência nas intenções de efectuar uma candidatura e investir numa empresa enquanto potencial empregadora (Cable & Turban, 2001).

Ao nível da associação entre imagem e atracção organizacional, Rynes (1991) afirmou que, devido à falta de informação detalhada por parte dos candidatos, existe uma tendência para que os mesmos formem uma percepção sobre as condições de trabalho e sobre a atractividade de uma organização a partir da imagem percebida da mesma. É devido a este facto que Tsai e Yang (2010) defendem que uma das perspectivas teóricas que pode ser explicativa da influência da imagem organizacional

na atracção é a teoria da sinalização, referindo, no entanto, também o papel da teoria da identificação social. Aiman-smith et al. (2001) também concluíram que o potencial candidato interpreta a imagem organizacional como um “sinal” de certos aspectos e valores da empresa, desenvolvendo sentimentos negativos ou positivos baseados nessa percepção, o que gera o nível de atracção.

No que concerne à influência da imagem nas intenções de candidatura, Belt e Paolillo (1982) observaram que os sujeitos denotam maior probabilidade em candidatar-se a um emprego quando têm uma imagem mais positiva sobre a organização. O mesmo tipo padrão de resultados foi também encontrado por outros autores (Gatewood et al., 1993; Gomes & Neves, 2010a; Lemmink et al., 2003; Ryan, Horvath, & Kriska, 2005). Adicionalmente, Collins e Stevens (2001) referem que a imagem inicial das organizações pode afectar as percepções dos candidatos sobre a probabilidade de receberem uma oferta de trabalho, o que resulta num aumento da motivação para efectuarem ou prosseguirem com a sua candidatura.

Gatewood et al. (1993) compararam ainda a influência da imagem global da organização e da imagem específica como empregadora nas intenções de candidatura. Os autores verificaram que ambas as percepções de imagem se encontram significativamente correlacionadas com as intenções de candidatura, sendo o efeito mais preponderante no caso da imagem da empresa enquanto empregadora.

Por fim importa salientar que Aiman-smith et al. (1993) apuraram que, inversamente ao que ocorre com a influência da imagem na atracção organizacional, as características de imagem que melhor predizem as intenções de candidatura são as que se encontram relacionadas com as características do trabalho.

1.10. Hipóteses

Como foi evidenciado, as intenções são determinadas por factores de ordem pessoal e por factores decorrentes da percepção de norma social. Vimos que vários estudos foram eficazes em demonstrar a influência de variáveis mais associadas com cada uma das componentes nas intenções de candidatura, no entanto fizeram-no isoladamente. Assim, o presente estudo pretende contribuir para compreensão das intenções de candidatura, ao analisar conjuntamente o efeito da atracção, identificação, imagem e prestígio. Devido ao facto de já terem sido demonstrado efeitos isolados, directos ou indirectos, noutras investigações, espera-se que estas variáveis se revelem predictoras significativas das intenções de candidatura.

H1: As variáveis atitudinais serão predictoras das intenções de candidatura, esperando-se um efeito mais preponderante das variáveis atracção e imagem organizacionais.

Conforme observado, o papel desempenhado pelas variáveis relacionadas com a atracção no resultado obtido pelos candidatos no decorrer do processo de selecção permanece ainda inexplorado. É um facto que a hipótese de existir esta relação pode derivar logicamente da teoria da atracção-selecção-atrito, no entanto a teoria aborda essencialmente a semelhança entre os traços dos indivíduos e das organizações como factores determinantes da selecção e não as variáveis em estudo neste caso. Slaughter et al. (2005) parecem ter começado a desvendar, casualmente, que as variáveis relacionadas com a atracção podem influenciar o resultado da selecção, no entanto, esta conclusão não pareceu despertar o interesse dos investigadores.

Neste contexto, esta investigação pretende, através da sua natureza exploratória, contribuir para a literatura ao facultar alguma informação preliminar sobre

o possível papel preditivo das variáveis atracção, prestígio, identificação e imagem organizacional no resultado do processo de selecção.

Serão analisados os efeitos de dois blocos de variáveis ao nível dos resultados finais do candidato no processo de selecção, nomeadamente: o conjunto de variáveis atitudinais e o conjunto de fases de selecção efectuadas pelo candidato. Num momento final as variáveis provenientes destes dois blocos que demonstrarem ser significativas na explicação do resultado serão integradas num modelo conjunto que será novamente testado.

De acordo com a literatura revista e pela relação pressuposta entre as variáveis em estudo e as intenções de candidatura, o presente estudo espera encontrar um papel preditivo semelhante das variáveis atitudinais em relação ao resultado da selecção.

H2: As variáveis atitudinais demonstrarão um efeito ao nível do resultado obtido no processo de selecção, em particular no caso da atracção e imagem organizacionais.

H3: O resultado final do candidato no processo de selecção será determinado por uma influência conjunta de variáveis atitudinais e dos resultados obtidos nas provas de competências e aptidões.

Capítulo Dois – Método

2.1. Participantes

Foram considerados neste estudo 143 participantes, candidatos à posição de assistente de vendas numa instituição bancária. Esta amostra foi integrada por 86 (60,1%) sujeitos do género masculino e 57 (39,9%) do género feminino, com idades compreendidas entre os 20 e os 33 anos, correspondendo a uma média de 24,94 anos. No que concerne à formação académica dos participantes, observou-se que 11,9% declararam ter completado apenas o 12º ano de escolaridade, 74,8% o grau de licenciatura, 5,6% uma pós-graduação e 7,7% complementaram os seus estudos com a realização de um mestrado. Relativamente à área de estudos dos candidatos, observou-se uma predominância de sujeitos formados nas áreas de Economia, Gestão e Contabilidade (65%) e nas áreas de Direito, Ciências Sociais e Serviços (19,6%).

2.2. Instrumentos e Medidas

De forma a recolher a informação pretendida neste estudo, foi construído um questionário com recurso a medidas para os seguintes construtos:

Atração Organizacional: a atracção organizacional foi avaliada mediante a aplicação de 5 itens, apresentados por Highhouse et al. (2003), referentes a atitudes preliminares do candidato, relativamente à organização, enquanto possível empregadora. Foi solicitado ao participante que indicasse a sua

concordância com cada afirmação de acordo com uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos, onde 1 corresponderia a “discordo fortemente” e 5 a “concordo fortemente”. Um item exemplificativo é “*Para mim o Banco X é um bom local para trabalhar*” (o nome da organização foi ocultado neste exemplo para efeitos de manutenção da confidencialidade). No estudo de Highhouse et al. (2003) a escala apresentou um alpha de cronbach de .88. No presente estudo a consistência interna da escala foi de .72.

Intenções de Candidatura: as intenções de candidatura foram avaliadas com recurso a 5 itens, seleccionados e adaptados por Highhouse et al. (2003), a partir de investigações prévias. A estrutura de resposta foi mantida, em relação à escala de atracção organizacional. Um item exemplo é “*Faria do Banco X uma das minhas primeiras escolhas como empregador*”. Os autores encontraram um alpha de cronbach de .82. No presente estudo a consistência interna da escala foi de .80.

Prestígio Organizacional: o prestígio organizacional foi avaliado mediante a inclusão de 4 itens, também apresentados por Highhouse et al. (2003), com o objectivo de aferir o nível de influência social, a reputação, popularidade e estatuto da organização, conforme percebidos pelo candidato. Consistentemente com as medidas anteriores, foi possível aos candidatos posicionar as suas respostas numa escala de tipo *Likert*, de 5 pontos. Um item exemplo é “*O Banco X tem reputação de ser um excelente empregador*”. O

alpha de cronbach encontrado pelos autores para a escala de prestígio organizacional foi de .83. No presente estudo a consistência interna foi de .77.

Identificação Organizacional: para avaliar a forma como os participantes se definem em termos da sua relação com a organização em estudo foram utilizados os 6 itens da escala de identificação organizacional desenvolvida por Mael e Ashforth (1992). Para cada item, a resposta foi atribuída numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos, onde 1 correspondeu a “discordo fortemente” e 5 a “concordo fortemente”. Um item exemplo é “*Estou muito interessado no que os outros pensam acerca do Banco X*”. De salientar que de acordo com um estudo comparativo das medidas de identificação organizacional desenvolvido por Riketta (2005), a escala de Mael e Ashforth (1992) demonstrou ser o instrumento mais representativo de resultados empíricos.

No que respeita à consistência interna, a investigação de Mael e Ashforth (1992) apresentou um alpha de .87. O presente estudo encontrou uma consistência interna de .83 para a escala de identificação.

Imagem Organizacional: a percepção dos candidatos acerca da imagem organizacional foi avaliada com recurso a um total de 20 itens, seleccionados do estudo de Harris e Fink (1987). Os itens utilizados são agrupáveis em três subescalas, nomeadamente:

Características do cargo: foram aplicados 8 itens para avaliar a percepção dos participantes sobre o cargo em específico para o qual se encontravam em processo de selecção. Um item exemplo é *“Na sua opinião qual é a probabilidade do emprego para o qual se candidatou lhe providenciar um trabalho interessante e desafiante?”*.

Níveis de compensação e segurança laboral: foram incluídos 5 itens com o objectivo de avaliar as percepções dos candidatos sobre o salário, benefícios e segurança laboral associados ao cargo/empresa. Um item exemplo é *“Na sua opinião qual é a probabilidade do emprego para o qual se candidatou lhe providenciar um bom salário?”*.

Características da Organização: integraram-se ainda 7 itens relativos às expectativas dos candidatos acerca da organização (e.g. ambiente de trabalho). Um item exemplo é *“Na sua opinião qual é a probabilidade do emprego para o qual se candidatou lhe providenciar um ambiente de trabalho agradável?”*

Para todas as subescalas foi pedido aos participantes que indicassem qual a probabilidade que percepcionavam do cargo/empresa para o qual se estavam a candidatar possuir os atributos especificados. Desta forma, as respostas foram posicionadas numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos, em que 1 correspondeu a “muito improvável” e 5 a “muito provável”.

No estudo de Harris e Fink (1987), foram obtidos, respectivamente, para cada uma das subescalas, os alphas de cronbach de .82, .75 e .78. No presente estudo obtiveram-se, também respectivamente, os valores de .83, .84 e .84.

Tabela 1 – *Quadro síntese das escalas*

Construto avaliado	Autor(es)	Item exemplo	Consistência interna no estudo original	Consistência interna no presente estudo
Atração Organizacional	Highhouse, Lievens & Sinar (2003)	“É-me muito apelativo conseguir um emprego no <i>Banco X</i> ”	α 0.88	α 0.72
Intenções de Candidatura	Highhouse, Lievens & Sinar (2003)	“Estaria disposto a fazer um grande esforço para trabalhar no <i>Banco X</i> ”	α 0.82	α 0.79
Prestígio Organizacional	Highhouse, Lievens & Sinar (2003)	“Existem certamente muitas pessoas que gostariam de trabalhar no <i>Banco X</i> ”	α 0.83	α 0.77
Identificação Organizacional	Mael & Ashforth (1992)	“Se um artigo nos <i>media</i> criticasse o <i>Banco X</i> sentir-me-ia incomodado”	α 0.81	α 0.83
Imagem Organizacional	Harris & Fink (1987)	“Na sua opinião qual é a probabilidade do emprego para o qual se candidatou lhe providenciar um título prestigioso?”	α 0.88	α 0.92

Foi ainda recolhida a informação demográfica dos candidatos, nomeadamente o seu género, idade, último nível de habilitações que completaram e área de estudos.

O questionário apresentado aos candidatos pode ser consultado no anexo B.

De forma a controlar o desempenho dos sujeitos ao longo do processo de selecção, foi obtida informação relativa à sua prestação nas diferentes fases avaliativas. Assim, consideraram-se as seguintes medidas em uso pela consultora responsável pelo processo de selecção:

Desempenho no exercício grupal: a avaliação grupal é efectuada mediante a realização de uma dinâmica de grupo, com o objectivo de aferir as competências persuasivas, comunicativas e argumentativas do candidato. O enunciado apresentado aos candidatos é fixo e pode ser encontrado no anexo A. O resultado apurado deriva consistentemente da apreciação de, pelo menos, dois avaliadores. Para efeitos desta investigação o desempenho na prova de grupo foi equacionado numa escala de 1 a 4, correspondendo o valor 1 a um desempenho insuficiente e 4 a um bom desempenho.

Teste de Compreensão Verbal: o teste de compreensão verbal integra a bateria de raciocínio crítico da SHL e tem como objectivo medir a capacidade do candidato para compreender e avaliar a lógica de várias afirmações. A prova compõe-se de 56 itens, que devem ser respondidos em 25 minutos (SHL, n.d.). Foi recolhida informação relativa aos resultados brutos e percentuais de cada participante.

Teste de Raciocínio Numérico: o teste de raciocínio numérico, integrado igualmente na bateria de raciocínio crítico da SHL, pretende avaliar a capacidade de análise e tomada de decisão do candidato, com base em dados numéricos e informação estatística pouco complexa. É composto por 40 itens, tendo um tempo de aplicação de 30 minutos (SHL, n.d.).

Foram registados os resultados brutos e percentuais de cada participante.

Entrevista individual de selecção: a entrevista individual tem como objectivo recolher informação sobre o percurso académico e profissional, as competências e alguns aspectos personalísticos do candidato. Pretende-se ainda avaliar o possível ajustamento do candidato à empresa. O parecer da entrevista resulta da apreciação conjunta de dois avaliadores.

Nesta investigação foi considerado o parecer atribuído ao candidato após a entrevista, nomeadamente enquanto apto ou não apto para continuar no processo de selecção.

Foi ainda recolhida informação sobre a intenção de contratar o candidato, por parte da instituição bancária, após a fase de entrevistas finais.

2.3. Procedimento

O estudo foi iniciado após um contacto inicial com as duas organizações envolvidas, com o objectivo de obter a sua colaboração e determinar as condições mais favoráveis à aplicação dos questionários e à recolha de informação dos participantes. Após apresentação presencial do projecto, o pedido foi formalizado mediante o envio de um email onde foram explicados formalmente os parâmetros do estudo, se apresentou o instrumento a aplicar e se garantiu o cumprimento de todos os requisitos éticos e deontológicos associados. Demonstrou-se ainda disponibilidade para esclarecer eventuais dúvidas e para facultar os resultados do estudo, aquando o seu término.

Obtido o consentimento por parte da instituição bancária e da consultora, onde decorrem as fases de testes, iniciou-se a aplicação de questionários. Assim, após a chegada dos candidatos ao local de prova e antes de qualquer contacto com os avaliadores, foram sistematicamente explicados os objectivos do estudo, solicitada a participação voluntária dos sujeitos e salientado que, tanto a decisão de participar como as respostas facultadas, se encontravam completamente dissociadas dos resultados obtidos no processo de selecção. A opção pelo momento de aplicação dos questionários foi efectuada no sentido de evitar que as percepções dos candidatos sofressem os efeitos dos procedimentos de selecção aplicados e do contacto com os técnicos de selecção, que têm sido descritos na literatura (e.g. Harris & Fink, 1987; Powell, 1984; Powell & Goulet, 1996; Turban, 2001).

Aos questionários respondidos foi, posteriormente associada a informação proveniente dos momentos avaliativos realizados na consultora, nomeadamente a classificação na prova de grupo, os resultados nas provas de aptidão (em termos brutos e percentuais) e o parecer da entrevista de selecção (candidato apto a prosseguir o processo de selecção ou não apto). Das fases finais do processo, realizadas na instituição bancária, foi apenas obtida informação relativamente à decisão final de efectuar uma proposta de contratação ou de recusar o candidato. De salientar que nos casos em que existiu uma decisão de seleccionar o candidato mas que, por motivos de desistência do próprio, não se concretizou a sua integração na empresa, o participante foi categorizado como seleccionado. Este facto deveu-se a ter sido levado em consideração que o candidato efectuou todo o processo com um parecer favorável por parte da organização, demonstrando as competências necessárias e preenchendo os requisitos colocados, pelo que, a existir uma relação com as variáveis em estudo, esta seria igualmente válida nestes casos.

No que concerne ao agrupamento dos sujeitos em função dos dados demográficos, efectuaram-se categorizações ao nível das variáveis idade e área de estudos. Os cursos indicados pelos candidatos, de natureza mais específica, foram, desta forma, agrupados em categorias mais gerais que possibilitassem o tratamento estatístico, de acordo com a classificação da Direcção Geral do Ensino Superior.

A informação recolhida e categorizada foi então alvo das devidas considerações estatísticas, com recurso ao software IBM SPSS Statistics 19.

Capítulo Três - Resultados

Ao nível dos resultados pretendeu-se explorar o efeito das variáveis de interesse para esta investigação nas intenções de candidatura e no parecer final atribuído aos candidatos no processo de selecção.

Para um melhor entendimento das variáveis em estudo, começa-se por apresentar, na tabela 2, as médias, desvios-padrão e correlações obtidas. Verificou-se que as variáveis atracção, prestígio, identificação e imagem organizacional se encontram positivamente correlacionadas.

Tabela 2 - Estatística Descritiva e Correlações

Variável	M	SD	1	2	3	4	5
1. Atracção	4,41	,45	1				
3. Prestígio Organizacional	4.25	,54	,672**	1			
4. Identificação	2.99	,70	,506**	,389**	1		
5. Imagem Organizacional	4.15	,44	,668**	,630**	,446**	1	

Nota: ** variáveis inter-correlacionadas a $p \leq .01$

De forma a testar o efeito pressuposto na hipótese 1, relativamente à influência das variáveis atracção, prestígio, identificação e imagem nas intenções de candidatura, foi realizada uma regressão linear múltipla (Anexo C). Considerando que algumas das variáveis poderiam não apresentar um efeito significativo, optou-se pela selecção através do método regressivo (backward selection). Esta técnica consiste em iniciar a testagem do modelo incluindo todas as variáveis escolhidas, testa-las individualmente e retirar do modelo as que não se revelem significativas. A escolha do método regressivo para a selecção de variáveis prendeu-se com o facto de se revelar mais adequado para testar modelos com um número reduzido de variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 1998).

Analisando os resultados obtidos, verificou-se existirem evidências que suportam a hipótese de a atracção ser um preditor significativo das intenções de candidatura ($\beta = .584$; $p = .001$), tal como aconteceu com a imagem ($\beta = .258$; $p = .002$). A

identificação demonstrou possuir um efeito marginal ($\beta = .076$; $p = .091$), tendo permanecido no modelo. Já o prestígio organizacional foi eliminado enquanto determinante das intenções de candidatura ($\beta = .064$; $p = .361$), contrariamente ao que tinha sido proposto.

O modelo final, que considera as três variáveis, demonstrou ser significativo ($F = 69.039$; $p = .001$) e explicativo de 59% da variabilidade total ajustada das intenções de candidatura ($R^2_a = .590$). Saliencia-se que no presente estudo se optou pela consideração do coeficiente de determinação ajustado por ser mais resistente à influência da dimensão da amostra e da dispersão existente nos dados (Pestana & Gageiro, 1998) e e também mais adequado em casos em que estão em consideração mais do que uma variável independente (Maroco, 2003). Isto ocorre porque o coeficiente de determinação ajustado não sofre um aumento com a adição de novas variáveis se as mesmas não conduzirem a um melhor ajustamento do modelo aos dados, i.e., se a variância dos erros não diminuir relativamente à variância total, contrariamente ao que acontece com o coeficiente de determinação.

Considera-se assim ter existido um suporte parcial à hipótese 1, uma vez que as variáveis atracção e imagem demonstraram um efeito preditor significativo relativamente às intenções de candidatura, mas o mesmo não aconteceu relativamente às variáveis identificação e prestígio, para as quais se presumia também existir um papel determinante ao nível da variável dependente.

Numa análise subsequente dos resultados obtidos colocou-se, no entanto, a hipótese de existir um efeito mediador entre as variáveis. Especificamente, dado que a identificação e o prestígio apresentaram um poder explicativo inferior ao que era esperado, ponderou-se uma possível mediação dos resultados pela acção das variáveis atracção ou imagem. Para analisar a hipótese de mediação foi seguido o método proposto por Baron e Kenny (1986), que implica os seguintes procedimentos: (1) efectuar uma regressão considerando a variável mediadora e a variável preditora;

(2) efectuar uma regressão da variável critério na variável preditora e; (3) efectuar uma regressão da variável critério na variável preditora, controlando a variável mediadora. Para demonstrar a mediação deve observar-se: (1) uma relação significativa entre a variável preditora e a mediadora na primeira etapa; (2) uma relação significativa entre a variável preditora e a variável critério na segunda etapa e; (3) uma relação significativa da variável mediadora e variável critério na terceira etapa, com uma redução dos efeitos da variável preditora relativamente à segunda etapa. Baron e Kenny (1986) destacam ainda que quando o efeito da variável preditora perde a significância da segunda para a terceira etapa de teste, encontramos-nos perante um caso de mediação total.

Procedeu-se então à aplicação do método de Baron e Kenny (1986) para testar individualmente o efeito mediador das variáveis atracção e imagem nas restantes variáveis em estudo. No que concerne à variável atracção, não se verificaram as condições necessárias para suportar a existência de um efeito mediador, pelo que a hipótese foi abandonada. No caso da variável imagem, os resultados obtidos são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – *Análise de Mediação*

Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes					
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Imagem		Intenções de Candidatura		Intenções de Candidatura	
	β	p	β	p	β	p
Atracção	.391	.001	.586	.001	.505	.001
Prestígio	.319	.001	.137	.068	.071	.361
Identificação	.214	.073	.132	.041	.106	.095
Imagem	–	–	–	–	.207	.008
R^2	.517		.580		.601	
R^2_a	.507		.571		.589	

Como é possível observar, os resultados do modelo 1 demonstraram existir uma relação significativa entre a variável imagem e as variáveis atracção ($\beta=.391$; $p=.001$) e prestígio ($\beta=.319$; $p=.001$), fornecendo suporte à primeira condição para existir mediação. No caso da variável identificação organizacional, observou-se um valor que não atinge a significância ($\beta=.214$; $p=.073$), mas que deve ser notado, devido à sua proximidade. As três variáveis demonstraram explicar conjuntamente 51% da variância ajustada na imagem organizacional.

Relativamente ao modelo 2 verificou-se que, na ausência da variável imagem, as variáveis atracção ($\beta=.586$; $p=.001$) e identificação ($\beta=.132$; $p=.041$) demonstram ser preditoras significativas das intenções de candidatura, conforme esperado. Apesar de não ter sido significativa na determinação da variável critério, a variável prestígio ($\beta=.137$; $p=.068$) demonstrou um efeito ainda assim considerável.

Analisando o modelo 3, resultante da inclusão da variável imagem, foi possível constatar que, de entre as restantes variáveis, apenas a atracção manteve um poder de predição significativo ($\beta=.505$; $p=.001$). O efeito das variáveis identificação ($\beta=.106$; $p=.095$) e prestígio ($\beta=.071$; $p=.361$) foi reduzido relativamente ao modelo 2.

Uma primeira conclusão possível a partir dos resultados é que a variável atracção não sofre um efeito mediador da variável imagem, tendo mantido uma relação significativa com a variável intenções de candidatura nos modelos 2 e 3. Relativamente à variável prestígio, observou-se que embora não se possa falar de uma mediação total de acordo com os critérios estabelecidos, existiu uma importante redução da sua influência nas intenções de candidatura em consequência da inclusão da variável imagem. No que concerne à variável identificação verificou-se que a inclusão da variável imagem determina a sua passagem de preditora significativa das intenções de candidatura ($\beta=.132$; $p=.041$) a detentora de um efeito marginal na sua determinação ($\beta=.106$; $p=.095$). Caso a identificação tivesse demonstrado um efeito significativo na variável imagem no modelo 1 estaríamos perante um caso de

mediação total. Apesar de não estarem cumpridos todos os requisitos para comprovar o efeito de mediação, considera-se importante discutir a diferença de resultados observados em função da variável da imagem (Anexo D).

Os resultados relativos ao processo de selecção foram organizados de forma tripartida. Num primeiro momento será analisado o efeito das variáveis atitudinais no resultado obtido pelo candidato no processo de selecção. Seguidamente, será efectuada uma análise da influência dos instrumentos de avaliação psicológica que foram aplicados, no mesmo resultado. Por fim, é criado um modelo conjunto que integra as variáveis que demonstraram um efeito significativo nos dois blocos anteriores e é testada a sua capacidade preditiva.

Para analisar o papel das variáveis atitudinais no resultado do processo de selecção foi efectuada uma regressão logística binária (Anexo E). Foram inicialmente incluídas no modelo as variáveis: atracção, prestígio, identificação e imagem. A selecção de variáveis foi efectuada com recurso ao método regressivo (backward: likelihood ratio). Os resultados encontrados demonstraram um efeito significativo da variável imagem nos resultados do processo de selecção (OR = 6.635; $p = .022$) e um efeito marginal da atracção (OR = .288; $p = .099$), que manteve a variável incluída no modelo final. A hipótese da influência das variáveis prestígio (OR = .917; $p = .900$) e identificação organizacional (OR = .291; $p = .625$) foi rejeitada com base nos valores obtidos. Destaca-se que o modelo final, que compreende as variáveis imagem e atracção, demonstrou predizer 86,7% dos casos analisados correctamente.

Considera-se assim que os resultados encontrados se ajustam parcialmente à hipótese 2, que pressupunha a predição dos resultados do processo de selecção pelas variáveis atracção, prestígio, identificação e imagem, através da confirmação do papel desempenhado pela atracção e imagem na determinação do resultado.

No caso das medidas provenientes das fases de selecção, foi considerada a influência da avaliação do candidato na prova grupal e da sua prestação nos testes de aptidões (verbal e numérico), no resultado global do processo. Tal como no caso das variáveis atitudinais recorreu-se à análise de regressão logística, com selecção de variáveis pelo método regressivo para obter os dados (Anexo F). O teste estatístico demonstrou um efeito significativo da prova grupal (OR = 2.070; $p = .045$) e do teste de aptidão numérica (OR = 1.032; $p = .010$), tendo sido eliminado o teste de aptidão verbal do modelo final (OR = .988, $p = .440$). O modelo que integra a prova grupal e o teste de aptidão numérica revelou classificar 81,4% dos casos correctamente.

Para testar de que forma as variáveis predictoras identificadas anteriormente se conjugam na determinação do resultado do processo de selecção foi efectuada uma regressão logística binária (Anexo G). De acordo com o esperado, as variáveis atitudinais atracção (OR = .120; $p = .039$) e imagem (OR = 31.280; $p = .005$) mantiveram o seu poder preditivo, tal como ocorreu com a prova de grupo (OR = 2.161; $p = .049$) e com o teste de aptidão numérica (OR = 1.045; $p = .003$), não sendo, portanto, eliminada nenhuma variável. O modelo constituído por estas quatro componentes demonstrou predizer 84,9% dos resultados dos candidatos no processo de selecção de forma correcta.

Tabela 4 – *Modelo Final*

Variável	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Prova Grupal	,771	,391	3,880	1	,049	2,161
Teste de Aptidão Numérica	,044	,015	9,113	1	,003	1,045
Atracção	-2,124	1,030	4,249	1	,039	,120
Imagem	3,443	1,234	7,779	1	,005	31,280

Relativamente à hipótese 3, que presumia que o resultado final do processo de selecção seria determinado por uma acção conjunta das variáveis atitudinais e das

provas de competências e aptidões, considerou-se assim que os dados encontrados suportaram a hipótese.

Capítulo Quatro - Discussão

Numa análise dos resultados obtidos, foi possível observar que a atracção e a imagem organizacional são factores determinantes das intenções dos sujeitos em continuar a investir na candidatura efectuada. Esta investigação demonstra, desta forma, ser consistente com estudos anteriores que identificaram a atracção como antecedente das intenções de candidatura (e.g. Aiman-Smith et al., 2001; Highhouse et al., 2003). O mesmo acontece relativamente à influência da imagem organizacional, também evidenciada previamente por outros autores (e.g. Chapman et al., 2005; Gatewood et al., 1993; Lievens et al., 2007). Este estudo acrescenta à literatura existente o facto de analisar conjuntamente a influência das duas variáveis. Verificou-se que, num modelo conjunto, ambas mantêm um poder explicativo acima do nível de significância, com a atracção a demonstrar maior capacidade preditiva que a imagem.

A identificação organizacional surge como uma variável com algum peso nas intenções dos candidatos, demonstrando algum poder preditivo, embora sem atingir a significância. Será assim de supor que, na escolha de uma organização a que se candidatar, os indivíduos considerem já os efeitos que a pertença ao grupo lhes irá trazer ao nível do seu auto-conceito, com os níveis de identificação que decorrem desta análise a influenciar a intenção de candidatura. Ashforth e Mael (1989) referem que a teoria da identificação social indica que os sujeitos tendem a escolher actividades congruentes com aspectos salientes da sua personalidade e a apoiar as organizações que têm essa identidade. Esta afirmação dos autores é outro facto que pode explicar a relevância da identificação organizacional nas intenções de candidatura. Fica assim evidente que, não só é possível que a identificação organizacional surja em candidatos que ainda não tiveram contacto com a organização ou com membros organizacionais no âmbito de oportunidades de emprego, como detenha uma influência nas suas intenções de se manter e de investir no processo. É

de notar que, embora no momento de recolha de dados nenhuma fase de provas tivesse ainda decorrido e não tivesse existido contacto com membros organizacionais, os candidatos tinham já feito um investimento em estar presentes na consultora, em termos de empenho e de recursos (especialmente considerando que se deslocam de várias zonas do país). De acordo com Arnold et al. (2006), a identificação organizacional torna-se mais relevante para o candidato quando existiu já algum esforço da sua parte em implementar uma acção, como vimos que aconteceu no caso dos indivíduos desta amostra, o que de certo aumentou os valores registados.

Já o prestígio organizacional, que tem sido reconhecido como um antecedente da identificação (e.g. Ashforth & Mael, 1989), foi excluído do modelo por não ter sido relevante para a explicação das diferenças observadas.

De salientar que as variáveis atracção, imagem e identificação, estudadas em conjunto, demonstraram ser responsáveis pela explicação da maioria das diferenças encontradas ao nível das intenções dos candidatos (59% da variância ajustada). No entanto, os resultados obtidos sugerem que existirão outros factores com um peso considerável na determinação das intenções de candidatura que não foram compreendidos por este estudo. Observámos que, de acordo com a teoria do comportamento planeado (Ajzen, 1991), as intenções comportamentais são influenciadas por factores de ordem atitudinal, pela norma subjectiva e pelo controlo comportamental percebido. Será assim legítimo colocar a hipótese de que variáveis relacionadas com o controlo comportamental percebido, a dimensão que não foi integrada neste estudo, possam responder pela restante variabilidade, ou por parte significativa da mesma. Sugere-se, portanto, a sua inclusão em investigações futuras de forma a aumentar a compreensão sobre este tema. Algo surpreendente é o facto de o prestígio organizacional não ter sido relevante na predição das intenções de candidatura, já que, pela sua definição, se pode inserir no âmbito da percepção da norma social. Do mesmo modo, este resultado opõe-se ao obtido por Highhouse et al.

(2003), que demonstraram existir uma relação significativa entre as variáveis, partindo da aplicação da mesma escala que foi usada nesta investigação. Embora vários elementos possam explicar a diferença de resultados obtidos, salienta-se a distinção ao nível da amostra utilizada. Enquanto Highhouse et al. (2003) fundamentaram o seu estudo nas percepções e intenções de alunos expostos a brochuras de recrutamento (i.e. um contexto hipotético) a presente investigação analisou as intenções de prosseguir com a candidatura em indivíduos que já se encontravam a participar no processo de selecção. Como já foi referido, o facto de os candidatos terem já efectuado algum investimento para participar no processo pode também ter tido alguma influência a este nível. É possível que, principalmente nos casos em que o prestígio percebido regista valores mais baixos, os candidatos se encontrem a dar mais relevância a outros elementos, ao decidir prosseguir com a candidatura, até por uma questão de consistência pessoal. Adicionalmente, é necessário considerar que o estudo de Highhouse et al. (2003) não considerou a variável imagem juntamente com as variáveis atracção e prestígio, o que levou à hipótese desta variável desempenhar um efeito mediador ao nível do prestígio. Como foi possível observar, a análise de mediação confirmou que, na ausência da variável imagem o prestígio desempenha um papel preditivo próximo da significância. A variável imagem parece assim assumir um importante papel na determinação das intenções de candidatura, não apenas devido ao seu efeito directo mas também ao facto de ter demonstrado mediar os resultados das variáveis prestígio e identificação. Verificámos que, na ausência da variável imagem, a variável identificação teria assumido uma determinação significativa das intenções de candidatura. Sugere-se assim que a investigação futura se desenvolva também no sentido de explorar de que forma a imagem determina a identificação nos candidatos.

No que concerne ao efeito das variáveis atitudinais no resultado obtido no processo de selecção, observou-se que a imagem e a atracção desempenham um

papel explicativo das diferenças observadas. Especificamente, a imagem demonstrou ser um factor determinante da selecção do candidato, tendo atingido valores significativos na sua predição. Vimos que as imagens iniciais dos candidatos acerca da organização são largamente influenciadas pela sua familiaridade e pelo seu conhecimento sobre a mesma, tornando-se mais positivas em função da maior quantidade de informação disponível (e.g. Gatewood et al., 1993). Partindo deste pressuposto, é legítimo afirmar que candidatos com percepções de imagem organizacional mais positivas, têm também um conhecimento mais aprofundado da organização, e portanto uma noção mais precisa de como as suas competências e capacidades respondem às necessidades das organizações. Esta noção mais precisa e o facto dos candidatos também se auto-seleccionarem, pode fazer com que os candidatos com melhor percepção de imagem que concorrem a uma organização sejam de facto aqueles que têm maior probabilidade de conseguir o emprego. Vroom (1966) referiu que os candidatos que percebem uma maior correspondência entre as suas competências e as necessidades da organização percebem ainda maior probabilidade em receber uma oferta de trabalho. Turban e Keon (1993) acrescentam outro elemento importante a esta discussão ao referir que a imagem organizacional sinaliza aos candidatos os valores da organização, atraindo os candidatos que os partilham. Uma maior congruência entre os valores do candidato e da organização será também um elemento que pode estar a ser valorizado ao longo do processo de selecção. É possível que esta avaliação decorra, informalmente, nos momentos de entrevista.

Já a atracção, embora não tenha atingido a significância, demonstrou um efeito robusto na determinação do resultado, tendo permanecido no modelo. O presente estudo suporta assim a hipótese de existir uma relação entre a atracção e a selecção do candidato. Por detrás deste efeito podem estar várias explicações. Especificamente, a organização pode estar inadvertidamente a valorizar a atracção do

candidato durante o processo, como sugerido por Slaughter et al. (2005), conduzindo a uma maior probabilidade de selecção. Tal como foi sugerido no caso da imagem, propõe-se que pode estar a ser feita uma avaliação a este nível na fase de entrevista, com os candidatos mais atraídos a causar uma impressão globalmente mais positiva nos técnicos de selecção. Por outro lado, existe a hipótese de que os candidatos mais atraídos terem de facto outras características em comum entre si, nomeadamente em termos de competências ou mesmo de personalidade, que façam com que respondam melhor às necessidades da organização. A homogeneidade personalística entre os candidatos que são atraídos a determinada organização já foi confirmada por Slaughter et al (2005).

As variáveis identificação organizacional e prestígio foram afastadas do modelo, devido ao reduzido efeito que demonstraram. Ambas as variáveis apresentaram valores muito longe da significância, especialmente no caso do prestígio. Estes resultados sugerem que embora estas variáveis se encontrem relacionadas à atracção e à imagem, não influenciam a escolha de um candidato por parte da organização. No entanto, os níveis percebidos de prestígio e a identificação dos candidatos na fase inicial do processo podem ser importantes para a integração e desempenho do futuro colaborador. Bartels et al. (2007), destacaram que o prestígio é um elemento fundamental à criação de um sentimento de unicidade com a empresa, do espírito de equipa e de um sentimento de orgulho, que aumentará também a identificação. Seria de toda a pertinência que estudos futuros, de carácter longitudinal, analisassem se a identificação e o prestígio percebido pelo candidato na fase inicial do processo de recrutamento e selecção são preditores dos valores que as mesmas variáveis registarão no indivíduo enquanto membro organizacional. Conclusões a este nível permitiriam identificar se o nível de identificação inicial (e o prestígio percebido, enquanto variável relacionada) deve ser importante para as organizações.

Quanto aos resultados obtidos para as fases de selecção, observou-se um efeito significativo da prova grupal e do teste de aptidão numérica na determinação do resultado final. Segundo Grubb, Whetzel e McDaniel (2004), os testes de aptidões mentais gerais têm apresentado boa validade na selecção para diversos cargos, sendo considerados o melhor preditor da capacidade dos colaboradores adquirirem conhecimento no trabalho e terem sucesso nos programas de formação. Surpreendente face a estas conclusões é, no entanto, o facto do teste de aptidão verbal ter sido afastado do modelo devido ao seu baixo poder preditivo. Presume-se assim que existe a possibilidade do teste ser pouco informativo relativamente às características procuradas para a função em questão. Segundo este princípio, o desempenho do candidato nas restantes fases de selecção ou relativamente a outras competências será mais preponderante na decisão final do que a pontuação obtida no teste.

Por fim, a análise conjunta da imagem, atracção, prova grupal e teste numérico reconfirmou a significância de todas as variáveis na predição do resultado da selecção. Uma das vantagens desta última análise prende-se com ter permitido a comparação do efeito causado por cada variável, quando incluídas no mesmo modelo explicativo. Foi possível concluir que o teste numérico apresenta o maior poder preditivo, seguido da escala de imagem, ambos com influências muito marcadas. A atracção é o terceiro elemento a considerar, sendo a prova grupal o elemento menos explicativo, já próximo do limite da significância. Os dados obtidos permitem concluir que o resultado da selecção resulta de uma combinação mais ou menos equilibrada de factores atitudinais e psicométricos.

4.1. Implicações Práticas

Ao nível das implicações práticas, os resultados obtidos sugerem que deve existir um enfoque, por parte das organizações, na gestão eficaz da atracção e principalmente da imagem.

Salienta-se, relativamente à atracção, a importância das empresas comunicarem para o exterior informação relativa não apenas aos atributos instrumentais de um cargo mas também atributos de natureza simbólica associados a ser um membro organizacional. Gomes e Neves (2010a), defenderam que as mensagens de recrutamento devem focar-se sobretudo nos atributos associados à organização, devido à relação dos mesmos com a percepção de atractividade organizacional. O balanço entre a informação transmitida a respeito destes dois tipos de atributos foi também abordado por Aiman-Smith et al. (2001). Os autores consideram que as organizações envolvidas em práticas que as prestigiem (e.g. ter uma política ambiental) devem difundir essa informação como uma forma de atrair candidatos. Os aspectos relacionados com a remuneração e com as características da função podem, neste contexto, ser abordadas numa fase mais tardia, como a entrevista individual. No entanto, para Aiman-Smith et al. (2001), as organizações que tenham uma imagem negativa terão de divulgar a sua oferta em termos salariais (e colocá-la acima dos valores praticados no mercado) para ultrapassar esta limitação e atrair candidatos.

A questão da atracção conduz-nos assim à importância da imagem organizacional. Como vimos, a imagem organizacional revelou-se uma forte variável preditora ao longo desta investigação, tendo demonstrado efeitos muito significativos em todos os modelos. Parece desta forma natural que as organizações dirijam esforços para a gestão das percepções dos candidatos a este respeito.

A literatura tem destacado fundamentalmente o papel das mensagens de recrutamento na formação da imagem de uma organização enquanto possível

empregadora. Para Gatewood et al. (1993) mensagens de recrutamento que retratem a organização de uma maneira positiva aumentam o interesse dos candidatos na mesma. Os autores encontraram ainda um efeito relacionado com o tamanho das mensagens, sugerindo que os candidatos reagem positivamente a um maior volume de informação. Collins e Han (2004) evidenciaram que as mensagens de recrutamento e a publicidade no geral têm um efeito muito poderoso ao nível da quantidade e qualidade dos candidatos. Para os autores, é muito provável que as mensagens aumentem o conhecimento da empresa enquanto empregadora e criem crenças positivas acerca da mesma. As mensagens de recrutamento apresentam ainda a vantagem de ser facilmente manipuladas. Quanto á relação custo-benefício, Gatewood et al. (1993) afirmam que será sempre dependente do nível e quantidade dos candidatos atraídos desta forma.

Actualmente, e face à necessidade de atrair um maior volume de candidatos, os websites tornaram-se um instrumento crucial para as organizações ao nível do recrutamento, sendo, frequentemente, o principal meio através do qual os candidatos obtêm informação acerca da empresa, tomam conhecimento de vagas de emprego e onde podem submeter a sua candidatura (Williamson, Lepak, & King, 2003). Lievens, Dam e Anderson (2002), destacaram que os websites das organizações permitem, frequentemente, tomar conhecimento das políticas e valores corporativos, bem como das práticas ao nível dos benefícios e compensações. Assim, salienta-se a importância das organizações terem em conta as evidências encontradas neste estudo, na gestão da informação disponível nos seus websites.

Hu, Su e Chen (2007), destacam que a possibilidade de providenciar retroinformação em tempo real através do site é uma importante vantagem ao facilitar a interacção entre candidatos e a organização e pode, concomitantemente, ser adjuvante na questão da selecção dos candidatos qualificados, através de diagnósticos ou testes online. Os websites que integram esta vertente de pré-selecção são assim duplamente

benéficos, ao permitir à empresa triar as candidaturas de uma forma bastante eficiente em termos de custos ou até mesmo gratuita e, ao candidato, obter informação pessoal importante, o que leva a uma melhor auto-percepção acerca dos seus conhecimentos, capacidades, traços de personalidade, preferências e interesses. Barber e Roehling (1993 cit in Hu et al. 2007) destacam que um melhor auto-conhecimento por parte do candidato o levará a auto-seleccionar-se submetendo-se assim apenas a organizações que percepcione como sendo mais compatíveis com esta avaliação, o que permite a ambos evitar um dispêndio de tempo e dinheiro. Dado que as pesquisas sobre atenção salientam que as mensagens com relevância pessoal captam mais atenção e interesse do que informações genéricas será também expectável que a presença deste tipo de funcionalidades no website atraia mais candidatos. Hu et al. (2007) verificaram que o facto de o website facultar informação em tempo real acerca do ajustamento pessoa-organização permite aumentar a atracção do candidato pela empresa ainda antes de se ter estabelecido qualquer contacto. Este aspecto é, simultaneamente, importante para a organização pois além do papel preditivo que a atracção demonstrou no processo de selecção no presente estudo, existe ainda um efeito preditivo desta variável ao nível do compromisso organizacional e desempenho do futuro colaborador.

Powell (1984) destaca que outra forma pelas quais as organizações comunicam a sua imagem é através do contacto do candidato com o técnico de selecção. Para o autor, o técnico será sempre uma fonte crucial de informação ou desinformação acerca dos atributos da empresa. Powell encoraja então as organizações a aumentar o conhecimento dos técnicos de selecção acerca dos cargos para os quais se encontram a seleccionar. Esta chamada de atenção ganha relevância se tivermos em consideração que Posner (1981), descobriu que mais de 40 por cento dos técnicos de selecção que integraram o seu estudo não receberam qualquer tipo de treino formal por parte da sua organização.

Este tipo de medidas importará não só na medida em que vimos neste estudo, ou seja, através dos efeitos nas intenções de candidatura e na selecção, mas também porque, de acordo com Cable e Yu (2006), é a imagem organizacional que começa a pré-socializar os candidatos. Para os autores a imagem transmite aos candidatos o que é esperado deles e o que devem esperar da organização no caso de a integrarem enquanto colaboradores. A imagem organizacional pode ainda ter efeitos relacionados com a auto-selecção, o que para Cable e Yu (2006) também contribui para o efeito de homogeneização descrito por Schneider.

4.2. Limitações do Estudo

Importa referir que as conclusões retiradas a partir deste estudo devem ser consideradas com prudência, uma vez que existiram limitações na sua metodologia.

Um primeiro factor que deve ser apontado prende-se com a dimensão da amostra. Considerando os procedimentos estatísticos utilizados, seria recomendado recolher dados de um número superior de sujeitos, para melhor fundamentação dos resultados obtidos. Esta limitação é mais preponderante se considerarmos que a proporção de candidatos seleccionados de entre o total dos sujeitos é reduzida.

Uma outra limitação prende-se com as condições para generalização do resultado. É necessário considerar que este estudo se focou apenas no caso de candidatos a uma instituição bancária específica. Não só os resultados podem estar dependentes da empresa em específico na qual foi realizada a investigação como podem apresentar diferenças relativamente a organizações de outros tipos.

É necessário também que se considere o momento de recolha da informação. Este estudo optou pela aplicação das medidas de atitudes antes do início das fases de selecção, para minimizar os efeitos dos procedimentos e do contacto com o técnico de selecção nas percepções do candidato. No entanto, como vimos, os candidatos

passam por várias fases até chegarem à entrevista individual. Se de facto a organização estiver a efectuar uma avaliação informal das variáveis em estudo neste momento do processo, existe a possibilidade de entretanto terem existido alterações nas atitudes dos candidatos que não tenham sido consideradas. Propõe-se assim que estudos futuros ponderem a viabilidade de realizar as medidas em mais do que um momento ao longo do processo ou outras formas de controlar esta limitação. Neste caso específico a repetição das medidas não apresentava grande viabilidade uma vez que as fases de selecção decorrem quase sempre num único dia.

Importa ainda referir que o método de selecção de variáveis utilizado para cada modelo não é isento de críticas. Steyerberg, Eijekemans e Habbema (1999) são alguns dos autores que alertam para o risco do modelo poder ajustar-se demasiado aos dados, perdendo poder explicativo se aplicado a outra amostra. Outras críticas mencionadas pelos autores referem-se ao facto de poderem existir diferenças nas variáveis seleccionadas para o modelo apenas com a adição ou subtracção de um pequeno número de observações. Adicionalmente é referido o alcance limitado desta técnica em amostras de pequena dimensão.

Por fim, importa mencionar que embora tenha sido repetidamente mencionado aos candidatos que a sua participação nesta investigação não teria qualquer relação com o resultado obtido no processo de selecção, considera-se possível a influência do efeito de desejabilidade social nas respostas dadas.

4.3. Estudos Futuros

Além da pertinência de realizar estudos futuros sobre alguns aspectos que já foram referidos ao longo desta discussão, considera-se que existem outras áreas de interesse a explorar.

Nomeadamente, será importante avaliar a influência das variáveis incluídas neste estudo em processos de selecção para outro tipo de funções e para organizações de diferentes sectores de actividade. A dimensão da organização será também um elemento a considerar.

Vimos que a imagem organizacional é uma variável com influência ao nível quer das intenções de candidatura quer do resultado do processo de selecção. Sugere-se o estudo da influência da imagem noutros factores como por exemplo a decisão de aceitar uma oferta de trabalho.

A metodologia longitudinal pode ser interessante para avaliar a evolução das variáveis atracção, imagem e identificação após os candidatos já se terem tornado membros organizacionais. Especificamente, será relevante avaliar um possível poder preditivo ao nível do desempenho. A verificar-se, este efeito iria atribuir relevância à análise destas atitudes durante a fase de selecção.

4.4. Conclusão

Com este estudo estabeleceu-se o objectivo de contribuir para a literatura através do aumento da compreensão do efeito das variáveis atitudinais nas intenções de candidatura e no resultado do processo de selecção.

A necessidade de aumentar a investigação sobre a influência das percepções dos candidatos nas intenções de candidatura, durante as fases iniciais do processo, tem sido destacada por vários autores (e.g. Rynes, 1991; Thomas & Wise, 1999). No entanto, a hipótese destas variáveis desempenharem um papel significativo na selecção tem passado globalmente despercebida. Este estudo veio levantar e suportar esta hipótese com algumas evidências preliminares que indicam que a percepção de imagem organizacional do candidato e a atracção que denota pela empresa podem ser elementos tão ou mais importantes do que as provas de competências e aptidões

na determinação do resultado da selecção. Embora existam claramente limitações que dificultam a generalização dos resultados, abre-se definitivamente o caminho a novas investigações nesta área.

Conclui-se que os indivíduos não são “tábuas-rasas” quando entram em contacto com a organização, já existem atitudes bem fundamentadas que guiam as suas decisões e o seu comportamento. Adicionalmente, o recrutamento e a selecção são processos complexos, durante os quais se acrescenta a exposição a informação que provém de diversas fontes. Estes elementos reflectem-se nas percepções e atitudes dos candidatos em relação à organização e afectam não só a forma como processam informação sobre ela, como as intenções de candidatura e o resultado que obterão no processo de selecção. Parece assim confirmar-se que, como foi defendido por Schneider (1987), os elementos ligados ao sujeito determinam mais sobre a sua selecção para uma empresa do que é geralmente considerado. Para além das variáveis em estudo contribuírem inicialmente na auto-selecção efectuada pelos candidatos, surgiram evidências que sugerem que as organizações também fazem uma avaliação informal da atracção do candidato pela empresa e da percepção de imagem que ele detém a respeito da mesma em algum momento do processo de selecção. Observou-se ainda que estas medidas, aplicadas numa fase inicial do processo, foram mais predictoras do resultado final da selecção do que alguns dos testes/provas em uso. Estes resultados denotam, desta forma, a necessidade de avaliar a pertinência dos instrumentos que são utilizados para avaliar os candidatos para cada função específica, de modo a garantir que são os mais adequados. Caso os resultados de investigações subsequentes contribuam para a generalização dos dados encontrados no presente estudo, deve ainda analisar-se o interesse em incluir medidas de atracção e imagem numa fase de triagem de candidaturas ou numa fase inicial do processo de selecção. Uma sugestão prática seria o recurso aos websites empresariais direccionados ao recrutamento de candidatos para a inclusão de uma

escala que avalie este tipo de variáveis e que permita efectuar uma triagem inicial dos candidatos, como referido anteriormente.

Fundamentalmente, face aos resultados obtidos, alerta-se para a importância das organizações gerirem eficazmente a imagem que transmitem para os seus potenciais candidatos, como um factor determinante na selecção de colaboradores mais alinhados com as suas necessidades e com a sua identidade.

Referências

- Aiman-smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). ARE YOU ATTRACTED ? DO YOU INTEND TO PURSUE ? A RECRUITING POLICY-CAPTURING STUDY. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219–238.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Arnold, J., Loanclarke, J., Coombs, C., Wilkinson, a, Park, J., & Preston, D. (2006). How well can the theory of planned behavior account for occupational intentions? *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 374–390. doi:10.1016/j.jvb.2006.07.006
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. doi:10.2307/258189
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. doi:10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Bartels, J., Pruyn, A., Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2007), 173–190. doi:10.1002/job.420
- Belt, J., & Paolillo, J. (1982). The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement. *Journal of Management*, 8(1), 105–112. doi:10.1177/014920638200800107
- Boudreau, J. W., & Rynes, S. L. (1985). Role of recruitment in staffing utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 354–366. doi:10.1037/0021-9010.70.2.354
- Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), 417–431. doi:10.1177/0265407597143008
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929–947. doi:10.1002/1099-1379(200012)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-O
- 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. doi:10.1016/S0742-7301(01)20002-4
- Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. (2006). Managing Job Seekers' Organizational Image Beliefs: The Role of Media Richness and Media Credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 828–840. doi:10.1037/0021-9010.91.4.828

- Carmeli, A. (2005). Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443–464. doi:10.1177/0170840605050875
- 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. Disponível em <http://psycnet.apa.org/journals/apl/90/5/928/>
- Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484. doi:10.2307/2393204
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685–717. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2001). Initial Organizational Images and Recruitment: A Within-Subjects Investigation of the Factors Affecting Job Choices. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 205–216.
- Devendorf, S. A., & Highhouse, S. (2008). Applicant-employee similarity and attraction to an employer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 607–617. doi:10.1348/096317907X248842
- Dowling, G. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109–115. doi:10.1016/0019-8501(86)90051-9
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2393235>
- Erturk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409–441. doi:10.1080/13594320902834149
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to Theory and Research*. Reading: Addison-Wesley. Disponível em <http://www.people.umass.edu/aizen/f&a1975.html>
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. doi:10.2307/256324
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of social psychology*, 146(3), 327–347. doi:10.3200/SOCP.146.3.327-347

- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *The Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/256530>
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual review of sociology*, 8, 1–33. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2945986>
- Gomes, D., & Neves, J. (2010a). Qual o processo psicológico que leva à intenção de candidatura a uma oferta de emprego? In A. S. & M. C. T. C. Nogueira, I. Silva, L. Lima, A. T. Almeida, R. Cabecinhas, R. Gomes, C. Machado, A. Maia (Ed.), *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (pp. 2407–2422). Disponível em http://www.actassnip2010.com/conteudos/actas/PsiTrab_28.pdf
- Gomes, D., & Neves, J. (2010b). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223–234. doi:10.5093/tr2010v26n3a6
- Grubb III, W. L., Whetzel, D. L., & McDaniel, M. A. (2004). General mental ability tests in industry. In J. Thomas (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment*. New York: Wiley.
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). a Field Study of Applicant Reactions To Employment Opportunities: Does the Recruiter Make a Difference? *Personnel Psychology*, 40(4), 765–784. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00623.x
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. doi:10.1177/0013164403258403
- Hu, C., Su, H.-C., & Chen, C.-I. B. (2007). The effect of person–organization fit feedback via recruitment web sites on applicant attraction. *Computers in Human Behavior*, 23(5), 2509–2523. doi:10.1016/j.chb.2006.04.004
- Kim, T., Chang, K., & Jae Ko, Y. (2010). Determinants of organisational identification and supportive intentions. *Journal of Marketing Management*, 26(5), 413–427. doi:10.1080/02672570903185022
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1–27. doi:10.1002/job.234
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24, 1–15. doi:10.1016/S0167-4870(02)00151-4
- Lievens, F., Dam, K. V., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31(5), 580–601. doi:10.1108/00483480210438771
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*,

56, 75–102. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x/abstract>

- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, S45–S59. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x
- Lievens, F., Van Hoye, G., & 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(4), 553–572. doi:10.1348/09631790X26688
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123. doi:10.1002/job.4030130202
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309–333. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mignonac, K., Herrbach, O., & Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477–493. doi:10.1016/j.jvb.2006.05.006
- Pestana, M., Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Posner, B. Z. (1981). Comparing Recruiter, Student, and Faculty Perceptions of Important Applicant and Job Characteristics. *Personnel Psychology*, 34(2), 329–339. doi:10.1111/j.1744-6570.1981.tb00946.x
- Powell, G. N. (1984). Effects of Job Attributes and Recruiting Practices on Applicant Decisions: A Comparison. *Personnel Psychology*, 37, 721–732.
- Powell, G. N., & Goulet, L. R. (1996). Recruiters' and Applicants' Reactions to Campus Interviews and Employment Decisions. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1619–1640.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.005
- Roberson, Q. M., Collins, C. J., & Oreg, S. (2005). The Effects Of Recruitment Message Specificity On Applicant Attraction To Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 319–339. doi:10.1007/s10869-004-2231-1
- Ryan, A. M., Horvath, M., & Kriska, S. D. (2005). The role of recruiting source informativeness and organizational perceptions in decisions to apply. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(4), 235–249. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2005.00321.x/abstract>

- 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 and organizational psychology* (2a edição., pp. 399–444). Palo Alto: Consulting Psychologists Press. Disponível em <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1397&context=cahrswp>
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, *15*(2), 286–310. doi:10.2307/258158
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, *44*(3), 487–521. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x/abstract>
- Saks, A. M., Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1995). Effects of application blanks and employment equity on applicant reactions and job pursuit intentions. *Journal of Organizational Behavior*, *16*, 415–430.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, *40*(3), 437–453. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x
- Schreurs, B., Derous, E. V. A., Hooft, E. A. J. V. A. N., Proost, K., & Witte, K. D. E. (2009). Predicting applicants' job pursuit behavior from their selection expectations: the mediating role of the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *783*(November 2008), 761–783. doi:10.1002/job
- Schreurs, B., & Syed, F. (2007). A proposed model of military recruitment. In *Recruitment and Retention of Military Personnel* (RTO-TR-HFM-107, pp. 4A-1-26). Neuilly-sur-Seine Cedex, France: Research and Technology Organization, North Atlantic Treaty Organization.
- Slaughter, J. E., Stanton, J. M., Mohr, D. C., & Schoel, W. a. (2005). The Interaction of Attraction and Selection: Implications for College Recruitment and Schneider's ASA Model. *Applied Psychology*, *54*(4), 419–441. doi:10.1111/j.1464-0597.2005.00218.x
- Smidts, A., Pruyn, A., & Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *The Academy of Management Journal*, *44*(5), 1051–1062. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/3069448>
- Smither, J. W., Millsap, R. E., Stoffey, R. W., Reilly, R. R., & Pearlman, K. (1996). An experimental test of the influence of selection procedures on fairness perceptions, attitudes about the organization, and job pursuit intentions. *Journal of Business and Psychology*, *10*(8), 297–318. Disponível em <http://www.springerlink.com/index/PV8783583723GR82.pdf>

- Steyerberg, E. W., Eijkemans, M. J., & Habbema, J. D. (1999). Stepwise selection in small data sets: a simulation study of bias in logistic regression analysis. *Journal of clinical epidemiology*, *52*(10), 935–942. Disponível em <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10513756>
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, *1*(2), 149–178. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ejsp.2420010202/abstract>
- Thomas, K. M., & Wise, P. G. (1999). Organizational Attractiveness and Individual Differences: Are Diverse Applicants Attracted by Different Factors? *Journal of Business and Psychology*, *13*(3), 375–390.
- Tsai, W.-C., & Yang, I. W.-F. (2010). Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, *18*(1), 48–63. doi:10.1111/j.1468-2389.2010.00488.x
- Turban, D. B. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(2), 293–312. doi:10.1006/jvbe.2000.1765
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, *52*(1), 24–44. doi:10.1006/jvbe.1996.1555
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, *40*(3), 658–672. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/257057>
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, *78*(2), 184–193. doi:10.1037/0021-9010.78.2.184
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (vol. 19., Vol. 19, pp. 171–204). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. Disponível em http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=eeRQnefwALQC&oi=fnd&pg=PA171&dq=My+Job+is+my+Castle:+Identification+in+Organizational+Contexts&ots=gUq6ixPzF2&sig=VsNIHHOO_EfbQ5QhkebrFetAlc
- Vroom, V. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, *1*(2), 212–225. doi:10.1016/0030-5073(66)90013-4
- Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(2), 242–263. doi:10.1016/S0001-8791(03)00043-5

Anexo A

Enunciado da Dinâmica de Grupo

Campanha de Marketing

O que se pretende nesta prova é que imaginem que pertencem ao Departamento de Marketing de uma empresa. (podem escolher as actividades, produtos ou serviços disponibilizados por essa empresa).

Na mesa estão os membros do Conselho de Administração das referidas empresas que, face á vossa exposição irão decidir quais as próximas campanhas de publicidade a implementar.

A sua tarefa consiste em apresentar ao Concelho de Administração:

- * Produto / Serviço
- * Nome
- * Preço
- * Target
- * Forma de Divulgação
- * Vantagens face aos produtos que existem no mercado

Tempo de duração 15 a 20 minutos

Anexo B

QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO



Caro participante, o presente questionário insere-se numa investigação desenvolvida no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, com supervisão científica do Prof. Doutor João Pissarra e colaboração do Banco X e da empresa de recrutamento especializado Y.

Esta investigação, para a qual gostaríamos de solicitar a sua participação, destina-se a conhecer a sua percepção sobre o Banco X. Salienta-se que a participação é voluntária e as suas respostas são confidenciais. Em nenhum momento a informação que transmitir irá influenciar a sua candidatura, sendo que apenas será analisada conjuntamente com os restantes participantes e no âmbito desta investigação, em contexto académico. Asseguramos que as suas respostas não estarão acessíveis aos elementos envolvidos no seu processo de selecção. Desta forma, solicitamos-lhe que seja o mais sincero possível, de forma a que os resultados obtidos sejam representativos.

Para cada questão é solicitado que seleccione a resposta que mais se assemelha à sua opinião pessoal. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, risque-a e marque a que pretende. Procure, por favor, responder a todas as questões. Caso tenha qualquer dúvida, não hesite em colocar.

Discordo
Totalmente
Discordo
Não concordo
nem discordo
Concordo
Concordo
Totalmente

Atractividade

	1	2	3	4	5
1. Para mim o Banco X é um bom local para trabalhar	1	2	3	4	5
2. Só estaria interessado no Banco X em último caso	1	2	3	4	5
3. O Banco X é atractivo para mim em termos das condições de emprego	1	2	3	4	5
4. Estou muito interessado em obter informação sobre o Banco X	1	2	3	4	5
5. É-me muito apelativo conseguir um emprego no Banco X	1	2	3	4	5

Intenções de Candidatura

	1	2	3	4	5
1. Aceitaria uma oferta de trabalho do Banco X	1	2	3	4	5
2. Faria do Banco X uma das minhas primeiras escolhas como empregador	1	2	3	4	5
3. Se o Banco X me convidasse para uma nova entrevista de trabalho eu iria	1	2	3	4	5
4. Estaria disposto a fazer um grande esforço para trabalhar no Banco X	1	2	3	4	5
5. Recomendaria o Banco X a um amigo à procura de emprego	1	2	3	4	5

Prestígio

1. Os colaboradores têm orgulho em dizer que trabalham para o <i>Banco X</i>	1	2	3	4	5
2. O <i>Banco X</i> é uma empresa com boa reputação para trabalhar	1	2	3	4	5
3. O <i>Banco X</i> tem reputação de ser um excelente empregador	1	2	3	4	5
4. Existem certamente muitas pessoas que gostariam de trabalhar no <i>Banco X</i>	1	2	3	4	5

Identificação

1. Quando alguém critica o <i>Banco X</i> sinto-o como um insulto pessoal.	1	2	3	4	5
2. Estou muito interessado no que os outros pensam acerca do <i>Banco X</i>	1	2	3	4	5
3. Quando falo no <i>Banco X</i> geralmente digo “nós” em vez de “eles”	1	2	3	4	5
4. Os sucessos do <i>Banco X</i> são os meus sucessos	1	2	3	4	5
5. Quando alguém elogia o <i>Banco X</i> sinto-o como um elogio pessoal	1	2	3	4	5
6. Se um artigo nos <i>media</i> criticasse o <i>Banco X</i> sentir-me-ia incomodado	1	2	3	4	5

Imagem Organizacional

Na sua opinião qual é a probabilidade do emprego para o qual se candidatou lhe providenciar...

Muito
Improvável

Muito
Provável

1. um trabalho interessante e desafiante?	1	2	3	4	5
2. oportunidade para usar as suas capacidades?	1	2	3	4	5
3. oportunidade para aprender?	1	2	3	4	5
4. oportunidade para mostrar aos superiores um bom desempenho?	1	2	3	4	5
5. uma variedade de tarefas?	1	2	3	4	5
6. oportunidade para progredir rapidamente?	1	2	3	4	5
7. liberdade para desempenhar as funções à sua maneira?	1	2	3	4	5
8. um tipo de trabalho agradável	1	2	3	4	5
9. um bom salário?	1	2	3	4	5
10. segurança em termos de emprego?	1	2	3	4	5
11. benefícios atractivos?	1	2	3	4	5
12. um título prestigioso?	1	2	3	4	5
13. boas opções de carreira?	1	2	3	4	5
14. colegas de trabalho competentes e sociáveis?	1	2	3	4	5
15. programas de formação?	1	2	3	4	5
16. um ambiente de trabalho agradável?	1	2	3	4	5
17. um tipo de trabalho compatível com o seu estilo de vida?	1	2	3	4	5
18. um supervisor com o qual possa colaborar?	1	2	3	4	5
19. um local de trabalho com boa reputação?	1	2	3	4	5
20. um local de trabalho com localização geográfica desejável?	1	2	3	4	5

Por fim solicitamos apenas alguns dados pessoais que permitirão a análise dos resultados em função de grupos específicos. Relembramos que se mantém a confidencialidade desta informação e que os dados que facultar não irão ser usados para associar as suas respostas ao processo de selecção.

Género:

Masculino

Feminino

Idade: _____

Habilitações (último nível que completou):

12º ano

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Área de Estudo: _____

Obrigada pela sua participação!

Nota: Os elementos identificativos das organizações envolvidas (i.e. nome e logótipos) foram ocultados neste exemplar do questionário para efeitos de manutenção da confidencialidade do estudo.

Anexo C

Regressão Linear - Método Regressivo - Intenções de Candidatura

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Resultado da escala de Prestígio, Resultado da escala de Identificação, Resultado da Escala de Imagem, Resultado da escala de Atracção	.	Enter
2	.	Resultado da escala de Prestígio	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= ,100).

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Resultado da escala de Intenções de Candidatura

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,775 ^a	,601	,589	,31457
2	,774 ^b	,598	,590	,31439

a. Predictors: (Constant), Resultado da escala de Prestígio, Resultado da escala de Identificação, Resultado da Escala de Imagem, Resultado da escala de Atracção

b. Predictors: (Constant), Resultado da escala de Identificação, Resultado da Escala de Imagem, Resultado da escala de Atracção

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,555	4	5,139	51,930	,000 ^a
	Residual	13,656	138	,099		
	Total	34,211	142			
2	Regression	20,472	3	6,824	69,039	,000 ^b
	Residual	13,739	139	,099		
	Total	34,211	142			

a. Predictors: (Constant), Resultado da escala de Prestígio, Resultado da escala de Identificação, Resultado da Escala de Imagem, Resultado da escala de Atracção

b. Predictors: (Constant), Resultado da escala de Identificação, Resultado da Escala de Imagem, Resultado da escala de Atracção

c. Dependent Variable: Resultado da escala de Intenções de Candidatura

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	,552	,283
	Resultado da escala de Atracção	,550	,091
	Resultado da escala de Identificação	,075	,045
	Resultado da Escala de Imagem	,233	,087
	Resultado da escala de Prestígio	,064	,070
2	(Constant)	,564	,282
	Resultado da escala de Atracção	,584	,083
	Resultado da escala de Identificação	,076	,044
	Resultado da Escala de Imagem	,258	,082

Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		1,952	,053
	Resultado da escala de Atracção	,505	6,054	,000
	Resultado da escala de Identificação	,106	1,680	,095
	Resultado da Escala de Imagem	,207	2,680	,008
	Resultado da escala de Prestígio	,071	,917	,361
2	(Constant)		2,001	,047
	Resultado da escala de Atracção	,537	7,060	,000
	Resultado da escala de Identificação	,108	1,703	,091
	Resultado da Escala de Imagem	,230	3,143	,002

a. Dependent Variable: Resultado da escala de Intenções de Candidatura

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.
2	Resultado da escala de Prestígio	,071 ^a	,917	,361

Excluded Variables^b

Model		Partial Correlation	Collinearity Statistics
			Tolerance
2	Resultado da escala de Prestígio	,078	,489

- a. Predictors in the Model: (Constant), Resultado da escala de Identificação, Resultado da Escala de Imagem, Resultado da escala de Atracção
 b. Dependent Variable: Resultado da escala de Intenções de Candidatura

Anexo D

Mediação - Modelo 1

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Resultado da escala de Atracção, Resultado da escala de Identificação, Resultado da escala de Prestígio	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Resultado da Escala de Imagem

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,719 ^a	,517	,507	,30737

a. Predictors: (Constant), Resultado da escala de Atracção, Resultado da escala de Identificação, Resultado da escala de Prestígio

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,065	3	4,688	49,627	,000 ^a
	Residual	13,132	139	,094		
	Total	27,197	142			

a. Predictors: (Constant), Resultado da escala de Atracção, Resultado da escala de Identificação, Resultado da escala de Prestígio

b. Dependent Variable: Resultado da Escala de Imagem

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	1,142	,259
	Resultado da escala de Prestígio	,259	,065
	Resultado da escala de Identificação	,078	,043
	Resultado da escala de Atracção	,379	,083

Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		4,417	,000
	Resultado da escala de Prestígio	,319	3,998	,000
	Resultado da escala de Identificação	,124	1,806	,073
	Resultado da escala de Atracção	,391	4,584	,000

a. Dependent Variable: Resultado da Escala de Imagem

Mediação - Modelo 2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Resultado da escala de Atracção, Resultado da escala de Identificação, Resultado da escala de Prestígio	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Resultado da escala de Intenções de Candidatura

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,762 ^a	,580	,571	,32149

a. Predictors: (Constant), Resultado da escala de Atracção, Resultado da escala de Identificação, Resultado da escala de Prestígio

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,844	3	6,615	63,999	,000 ^a
	Residual	14,367	139	,103		
	Total	34,211	142			

a. Predictors: (Constant), Resultado da escala de Atracção, Resultado da escala de Identificação, Resultado da escala de Prestígio

b. Dependent Variable: Resultado da escala de Intenções de Candidatura

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	,817	,270
	Resultado da escala de Prestígio	,124	,068
	Resultado da escala de Identificação	,093	,045
	Resultado da escala de Atracção	,638	,086

Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		3,022	,003
	Resultado da escala de Prestígio	,137	1,836	,068
	Resultado da escala de Identificação	,132	2,065	,041
	Resultado da escala de Atracção	,586	7,376	,000

a. Dependent Variable: Resultado da escala de Intenções de Candidatura

Mediação - Modelo 3

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Resultado da Escala de Imagem, Resultado da escala de Identificação, Resultado da escala de Prestígio, Resultado da escala de Atracção	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Resultado da escala de Intenções de Candidatura

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,775 ^a	,601	,589	,31457

a. Predictors: (Constant), Resultado da Escala de Imagem, Resultado da escala de Identificação, Resultado da escala de Prestígio, Resultado da escala de Atracção

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,555	4	5,139	51,930	,000 ^a
	Residual	13,656	138	,099		
	Total	34,211	142			

a. Predictors: (Constant), Resultado da Escala de Imagem, Resultado da escala de Identificação, Resultado da escala de Prestígio, Resultado da escala de Atracção

b. Dependent Variable: Resultado da escala de Intenções de Candidatura

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	,552	,283
	Resultado da escala de Prestígio	,064	,070
	Resultado da escala de Identificação	,075	,045
	Resultado da escala de Atracção	,550	,091
	Resultado da Escala de Imagem	,233	,087

Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		1,952	,053
	Resultado da escala de Prestígio	,071	,917	,361
	Resultado da escala de Identificação	,106	1,680	,095
	Resultado da escala de Atracção	,505	6,054	,000
	Resultado da Escala de Imagem	,207	2,680	,008

a. Dependent Variable: Resultado da escala de Intenções de Candidatura

Anexo E

Regressão Logística Binária - Variáveis atitudinais no processo de selecção

Método Regressivo: Razão de Verossimilhança

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	143	100,0
	Missing Cases	0	,0
	Total	143	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		143	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
Recusado	0
Seleccionado	1

Block 0: Beginning Block

Classification Table^{a,b}

Observed			Predicted	
			Resultado Final do Processo de Selecção	
			Recusado	Seleccionado
Step 0	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	124	0
		Seleccionado	19	0
Overall Percentage				

Classification Table^{a,b}

Observed			Predicted
			Percentage Correct
Step 0	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	100,0
		Seleccionado	,0
Overall Percentage			86,7

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	-1,876	,246	57,974	1	,000	,153

Variables not in the Equation

			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	Escala_Atracao	,010	1	,919
		Escala_Identificacao	,254	1	,614
		Escala_Imagem	2,833	1	,092
		Escala_Prestigio	,068	1	,795
Overall Statistics			6,525	4	,163

Block 1: Method = Backward Stepwise (Likelihood Ratio)

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	6,843	4	,144
	Block	6,843	4	,144
	Model	6,843	4	,144
Step 2 ^a	Step	-,016	1	,900
	Block	6,828	3	,078
	Model	6,828	3	,078
Step 3 ^a	Step	-1,118	1	,290
	Block	5,710	2	,058
	Model	5,710	2	,058

a. A negative Chi-squares value indicates that the Chi-squares value has decreased from the previous step.

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	105,212 ^a	,047	,086
2	105,227 ^a	,047	,086
3	106,345 ^a	,039	,072

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Classification Table^a

Observed			Predicted	
			Resultado Final do Processo de Selecção	
			Recusado	Seleccionado
Step 1	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	124	0
		Seleccionado	19	0
Overall Percentage				
Step 2	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	124	0
		Seleccionado	19	0
Overall Percentage				
Step 3	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	124	0
		Seleccionado	19	0
Overall Percentage				

Classification Table^a

Observed			Predicted
			Percentage Correct
Step 1	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	100,0
		Seleccionado	,0
Overall Percentage			86,7
Step 2	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	100,0
		Seleccionado	,0
Overall Percentage			86,7
Step 3	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	100,0
		Seleccionado	,0
Overall Percentage			86,7

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Escala_Atracao	-,959	,907	1,119	1	,290	,383
	Escala_Identicacao	-,466	,446	1,091	1	,296	,628
	Escala_Imagem	2,135	,883	5,848	1	,016	8,454
	Escala_Prestigio	-,087	,689	,016	1	,900	,917
	Constant	-4,900	2,858	2,941	1	,086	,007
Step 2 ^a	Escala_Atracao	-1,018	,778	1,712	1	,191	,361
	Escala_Identicacao	-,470	,445	1,114	1	,291	,625
	Escala_Imagem	2,117	,874	5,863	1	,015	8,307
	Constant	-4,927	2,847	2,994	1	,084	,007
Step 3 ^a	Escala_Atracao	-1,246	,756	2,719	1	,099	,288
	Escala_Imagem	1,892	,826	5,246	1	,022	6,635
	Constant	-4,359	2,808	2,411	1	,121	,013

a. Variable(s) entered on step 1: Escala_Atracao, Escala_Identicacao, Escala_Imagem, Escala_Prestigio.

Model if Term Removed

Variable	Model Log Likelihood	Change in -2 Log Likelihood	df	Sig. of the Change	
Step 1	Escala_Atracao	-53,179	1,147	1	,284
	Escala_Identicacao	-53,153	1,095	1	,295
	Escala_Imagem	-55,764	6,316	1	,012
	Escala_Prestigio	-52,614	,016	1	,900
Step 2	Escala_Atracao	-53,482	1,737	1	,188
	Escala_Identicacao	-53,173	1,118	1	,290
	Escala_Imagem	-55,886	6,544	1	,011
Step 3	Escala_Atracao	-54,546	2,747	1	,097
	Escala_Imagem	-56,022	5,700	1	,017

Variables not in the Equation

		Score	df	Sig.	
Step 2 ^a	Variables	Escala_Prestigio	,016	1	,900
	Overall Statistics		,016	1	,900
Step 3 ^b	Variables	Escala_Identicacao	1,123	1	,289
		Escala_Prestigio	,039	1	,844
	Overall Statistics		1,140	2	,566

a. Variable(s) removed on step 2: Escala_Prestigio.

b. Variable(s) removed on step 3: Escala_Identicacao.

Anexo F

Regressão Logística - Provas de competências e aptidões no processo de selecção

Método Regressivo: Razão de Verosimilhança

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	86	60,1
	Missing Cases	57	39,9
	Total	143	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		143	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
Recusado	0
Seleccionado	1

Block 0: Beginning Block

Classification Table^{a,b}

Observed			Predicted	
			Resultado Final do Processo de Selecção	
			Recusado	Seleccionado
Step 0	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	67	0
		Seleccionado	19	0
Overall Percentage				

Classification Table^{a,b}

Observed			Predicted
			Percentage Correct
Step 0	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	100,0
		Seleccionado	,0
Overall Percentage			77,9

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	-1,260	,260	23,510	1	,000	,284

Variables not in the Equation

			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	Dinamica	4,611	1	,032
		TesteNum_perc	7,729	1	,005
		TesteVerbal_perc	,720	1	,396
	Overall Statistics		12,534	3	,006

Block 1: Method = Backward Stepwise (Likelihood Ratio)

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	13,604	3	,003
	Block	13,604	3	,003
	Model	13,604	3	,003
Step 2 ^a	Step	-,603	1	,437
	Block	13,001	2	,002
	Model	13,001	2	,002

a. A negative Chi-squares value indicates that the Chi-squares value has decreased from the previous step.

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	77,226 ^a	,146	,224
2	77,829 ^a	,140	,215

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Classification Table^a

Observed			Predicted	
			Resultado Final do Processo de Selecção	
			Recusado	Seleccionado
Step 1	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	65	2
		Seleccionado	14	5
	Overall Percentage			
Step 2	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	66	1
		Seleccionado	15	4
	Overall Percentage			

Classification Table^a

Observed			Predicted
			Percentage Correct
Step 1	Resultado Final do Processo de Seleção	Recusado	97,0
		Selecionado	26,3
	Overall Percentage		81,4
Step 2	Resultado Final do Processo de Seleção	Recusado	98,5
		Selecionado	21,1
	Overall Percentage		81,4

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Dinamica	,721	,362	3,963	1	,047	2,057
	TesteNum_perc	,038	,015	6,256	1	,012	1,039
	TesteVerbal_perc	-,012	,016	,597	1	,440	,988
	Constant	-5,132	1,580	10,550	1	,001	,006
Step 2 ^a	Dinamica	,728	,363	4,022	1	,045	2,070
	TesteNum_perc	,032	,012	6,632	1	,010	1,032
	Constant	-5,546	1,503	13,617	1	,000	,004

a. Variable(s) entered on step 1: Dinamica, TesteNum_perc, TesteVerbal_perc.

Model if Term Removed

Variable		Model Log Likelihood	Change in -2 Log Likelihood	df	Sig. of the Change
Step 1	Dinamica	-40,884	4,543	1	,033
	TesteNum_perc	-42,460	7,694	1	,006
	TesteVerbal_perc	-38,914	,603	1	,437
Step 2	Dinamica	-41,233	4,638	1	,031
	TesteNum_perc	-42,893	7,957	1	,005

Variables not in the Equation

			Score	df	Sig.
Step 2 ^a	Variables	TesteVerbal_perc	,603	1	,437
	Overall Statistics		,603	1	,437

a. Variable(s) removed on step 2: TesteVerbal_perc.

Anexo G

Regressão Logística - Modelo Final

Método Regressivo: Razão de Verossimilhança

Case Processing Summary

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	86	60,1
	Missing Cases	57	39,9
	Total	143	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		143	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
Recusado	0
Seleccionado	1

Block 0: Beginning Block

Classification Table^{a,b}

Observed			Predicted	
			Resultado Final do Processo de Seleção	
			Recusado	Seleccionado
Step 0	Resultado Final do Processo de Seleção	Recusado	67	0
		Seleccionado	19	0
Overall Percentage				

Classification Table^{a,b}

Observed			Predicted
			Percentage Correct
Step 0	Resultado Final do Processo de Seleção	Recusado	100,0
		Seleccionado	,0
Overall Percentage			77,9

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	-1,260	,260	23,510	1	,000	,284

Variables not in the Equation

			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	Escala_Imagem	2,619	1	,106
		Escala_Atracao	,016	1	,901
		TesteNum_perc	7,729	1	,005
		Dinamica	4,611	1	,032
	Overall Statistics		18,915	4	,001

Block 1: Method = Backward Stepwise (Likelihood Ratio)

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	22,987	4	,000
	Block	22,987	4	,000
	Model	22,987	4	,000

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	67,844 ^a	,235	,360

a. Estimation terminated at iteration number 6 because parameter estimates changed by less than ,001.

Classification Table^a

Observed			Predicted	
			Resultado Final do Processo de Selecção	
			Recusado	Seleccionado
Step 1	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	62	5
		Seleccionado	8	11
Overall Percentage				

Classification Table^a

Observed			Predicted
			Percentage Correct
Step 1	Resultado Final do Processo de Selecção	Recusado	92,5
		Seleccionado	57,9
Overall Percentage			84,9

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Escala_Imagem	3,443	1,234	7,779	1	,005	31,280
	Escala_Atracao	-2,124	1,030	4,249	1	,039	,120
	TesteNum_perc	,044	,015	9,113	1	,003	1,045
	Dinamica	,771	,391	3,880	1	,049	2,161
	Constant	-11,667	4,068	8,226	1	,004	,000

a. Variable(s) entered on step 1: Escala_Imagem, Escala_Atracao, TesteNum_perc, Dinamica.

Model if Term Removed

Variable		Model Log Likelihood	Change in -2 Log Likelihood	df	Sig. of the Change
Step 1	Escala_Imagem	-38,901	9,959	1	,002
	Escala_Atracao	-36,283	4,723	1	,030
	TesteNum_perc	-39,842	11,841	1	,001
	Dinamica	-36,200	4,557	1	,033

Medidas de Fidelidade das Escalas

Reliability

Scale: Escala de Atracção

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	143	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,724	5

Reliability

Scale: Escala de Intenções de Candidatura

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	143	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	5

Reliability

Scale: Escala de Prestígio

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	143	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	4

Reliability

Scale: Escala de Identificação

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	143	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	6

Reliability

Scale: Escala de Identificação

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	143	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	8

Reliability

Scale: Escala de Imagem

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	143	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	20

Reliability

Scale: Escala de Imagem - Subescala Características do Trabalho

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	143	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	8

Reliability

Scale: Escala de Imagem - Subescala Compensação e Segurança

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	143	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	5

Reliability

Scale: Escala de Imagem - Subescala Características da Empresa

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	143	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	143	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	7