

O efeito da imagem da organização enquanto empregadora no processo que conduz às intenções de candidatura a ofertas de emprego

Daniel Roque Gomes & José Gonçalves das Neves

Abstract

Atraír candidatos num processo de recrutamento representa um desafio de grandes proporções para organizações competitivas. Compreender como potenciais candidatos avaliam uma oferta de emprego e reagem à mesma representa um desafio importante para investigadores e para gestores de recursos humanos.

Sustentado na premissa teórica de que a imagem enquanto empregadora fortalece a atracção de colaboradores, este estudo pretende clarificar o efeito moderador desta variável junto do processo que leva potenciais candidatos a desenvolverem intenções de candidatura. Testou-se um modelo teórico apontando a atractividade organizacional enquanto mediadora do processo que decorre da avaliação dos atributos organizacionais e que conduz à intenção de candidatura. Avaliámos o efeito moderador da imagem junto deste processo, sustentando, assim, um modelo de mediação-moderada.

208 participantes constituem a amostra de potenciais candidatos interessados em responder a um anúncio de emprego na área do Marketing. Para corresponder aos objectivos do estudo, desenvolvemos e validámos três manipulações de imagem baseados em Backhaus (2004): positiva; negativa; neutra. Foram desenvolvidas comparações multi-grupo de acordo com o procedimento proposto por Byrne (2010) via SEM.

Confirmaram-se os efeitos de mediação da atractividade na relação entre os atributos organizacionais e a intenção de candidatura. Confirmaram-se, igualmente, os efeitos de mediação-moderada previstos. Conclui-se que o processo que leva à intenção de candidatura tem enquanto preditor os atributos organizacionais e a atractividade organizacional enquanto mediadora. Quando os candidatos têm uma imagem positiva da organização, o efeito de mediação é mais forte, quando comparado com quando têm uma imagem neutra ou negativa da organização enquanto empregadora.

1. Introdução

O recrutamento ocupa um posicionamento estratégico no contexto das práticas de gestão de recursos humanos, sendo visto enquanto uma prática que apoia o desenvolvimento e crescimento das organizações (Iles & Salaman, 1995). O recrutamento de colaboradores ancora-se numa sequência de fases que se desenvolvem ao longo de um processo, donde, a fase de atracção se destaca por reunir especial pertinência (Barber, 1998). Por esta razão, a temática da atracção de candidatos às organizações tem sido alvo de atenções consideráveis por parte de investigadores, na medida em que atrair eficazmente colaboradores é visto enquanto uma vantagem competitiva (ex.: Kickul, 2001). Neste contexto, a literatura tem apresentado variados tipos de aproximações ao estudo da atracção de candidatos às organizações, fundamentando-as de acordo com diferentes modelos e correntes teóricas, bem como de interpretações (ex.: Bach & Sisson, 2000; Ehrhart & Ziegert, 2005).

Pese embora o acréscimo de interesse continuado da temática junto das áreas de investigação em gestão de recursos humanos, há várias questões de pesquisa que carecem de resposta substantiva, nomeadamente, no âmbito do comportamento dos potenciais candidatos. Neste contexto, um dos tópicos recentemente inseridos em debate remete para os efeitos presumivelmente benéficos de uma positiva marca do empregador no âmbito da atracção de candidatos às organizações (ex.: Davies, 2007). No entanto, desconhece-se a real influência da marca do empregador junto do comportamento de potenciais candidatos, na medida em que a investigação tem-se dedicado a estas questões maioritariamente sob um nível de análise mais organizacional. A principal questão de pesquisa deste estudo é: a marca do empregador influencia as atitudes e comportamentos dos potenciais candidatos?

2. Processos, contextos, e a atracção de candidatos

A literatura dedicada à temática da atracção organizacional explica, maioritariamente, a atracção de candidatos por via de processos ou de contextos (ex. Reeve, Highhouse & Brooks, 2006). O conhecimento acumulado destes estudos permite extrair algumas respostas no que toca a preditores de respostas individuais desejáveis, bem como, um importante elencar de factores relevantes para explicar a atracção de candidatos às organizações. Quer siga a perspectiva dos contextos, quer siga a dos processos, a literatura tem sido consensual em apontar a relevância de factores como os atributos organizacionais, a atractividade organizacional ou a intenção de candidatura a uma oferta de emprego (ex.: Porter, Conlon & Barber, 2004; Carless, 2005; Lievens, Van Hove & Schreurs, 2005).

Sob o ponto de vista dos processos, a literatura aponta a pertinência de explicar os processos psicológicos dos candidatos, dedicando-se a averiguar como se desenvolvem atitudes favoráveis às organizações, bem como intenções comportamentais relevantes, nomeadamente, a atractividade organizacional e a intenção de candidatura (ex.: Van Hooft, Born, Taris, & Van der Flier, 2006; Gomes & Neves^a, *in press*). Neste tipo de estudos, procura-se, essencialmente, compreender quais os processos psicológicos que norteiam o comportamento de potenciais candidatos quando os mesmos são chamados a avaliar anúncios de emprego. Pretende-se compreender a estrutura destes processos e o estatuto de diferentes tipos de variáveis. Neste sentido, um dos modelos mais abundantemente referenciados nesta linha remete para a Teoria da

Acção Reflectida (Fishbein & Ajzen, 1975). O modelo explica, muito genericamente, que os comportamentos reflectem uma sequência racional de etapas, iniciando-se as mesmas, na formação de crenças, levando ao desenvolvimento de atitudes, intenções comportamentais, e por fim, a comportamentos.

Ao seguirem as premissas destes modelos, os investigadores têm procurado fundamentar em modelos teóricos e empíricos a estrutura de processos psicológicos que levam à formação de intenções comportamentais, na medida em que são tidos em consideração como o antecedente mais proximal dos comportamentos (eg. Van Hooft, Born, Taris, & Van der Flier, 2006). Neste sentido, os atributos das organizações têm sido amplamente considerados enquanto um bom preditor de atitudes favoráveis às organizações (ex.: Porter, Conlon & Barber, 2004). Nesta área de pesquisa, definem-se pelo tipo de políticas organizacionais em vigor na organização recrutadora. À luz dos pressupostos do modelo da Acção Reflectida, a literatura tem também discutido a pertinência dos atributos organizacionais em assumirem o estatuto de crenças relativamente às organizações (na função de *informationally-based beliefs*), bem como o estatuto de atitudes atribuído à atractividade organizacional (ver Fishbein & Ajzen, 1975; Gomes & Neves^a, *in press*). Esta última referência justifica-se pelo facto da atractividade organizacional se definir enquanto um posicionamento afectivo de favorabilidade ou desfavorabilidade relativamente a uma organização enquanto local para trabalhar, reunindo, portanto, os requisitos para ser considerado uma atitude (ver Fishbein & Ajzen, 1975).

Sob o ponto de vista dos contextos, a literatura aponta a pertinência dos contextos para explicar a variabilidade comportamental ou atitudinal de potenciais candidatos em contextos de atracção às organizações (ex.: Newton, Hughey & Zeitoun, 2001). Neste âmbito, estes estudos procuram compreender que tipo de factores contextuais interagem com preditores de atitudes, intenções comportamentais ou comportamentos (ex.: Turban & Dougherty, 1992; Kristoff-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Um dos modelos teóricos mais referenciados neste âmbito tem sido o Attraction-Selection-Attrition (ASA) Model (Schneider, 1987). O modelo explica que a capacidade das organizações em atrair, seleccionar e reter colaboradores é fortemente determinado por questões de similaridade entre as partes. Ao propor este entendimento sobre o comportamento dos indivíduos face às organizações, sustenta que há

factores que interagem entre si, levando a determinar atitudes, intenções comportamentais ou comportamentos relevantes para as organizações. Vários autores têm seguido perspectivas em linha com este modelo, procurando explicar a atracção organizacional (ex.: Cable & Judge, 1996; De Cooman, De Gieter, Pepermans, Hermans, Du Bois, Caeters & Jegers, 2009).

Por outro lado, a temática da influência de factores contextuais individuais na formação de atitudes ou de intenções comportamentais tem também merecido espaço de diálogo na literatura, nomeadamente, no que toca às questões relacionadas com a influência das experiências pessoais nos momentos de avaliação de ofertas de emprego (ex.: Pounder & Merrill, 2001; Gomes & Neves^b, *in press*). À luz da perspectiva dos contextos no estudo da atracção, existe base concreta que aconselha a tomar em consideração os factores instrumentais de avaliação de uma organização (ex: atributos organizacionais), posicionando-os favoravelmente na cadeia de preditores de atitudes ou intenções comportamentais de potenciais candidatos às organizações.

Neste sentido, e seguindo as propostas anteriores desta equipa de trabalho (Gomes & Neves^a, *in press*), a primeira hipótese deste estudo é:

H1: a atractividade organizacional medeia a relação entre os atributos organizacionais e a intenção de candidatura a uma oferta de emprego.

No quadro destas aproximações processuais ou contextuais ao estudo da atracção organizacional, permanece por clarificar o papel da marca do empregador na regulação das atitudes e comportamentos de potenciais candidatos na fase de atracção às organizações. Esta necessidade advém, principalmente, de duas razões. Em primeiro lugar, porque a literatura versada sobre a temática é relativamente recente, o que leva a questionar a compreensão e a assumpção dos pressupostos teóricos existentes. Em segundo lugar, porque a relevância atribuída à questão das marcas dos empregadores tem sido construída, maioritariamente, através de pesquisa desenvolvida no nível de análise organizacional (ex.: Davies, 2007). Importa, portanto, clarificar os reais efeitos da marca do empregador no âmbito da atracção de candidatos às organizações, seguindo, nomeadamente, um nível de análise mais centrado no indivíduo.

3. Reflexão sobre o papel da marca do empregador na atracção de candidatos

O constructo de marca do empregador tem os seus fundamentos, por um lado, na literatura da imagem das organizações, por outro, na literatura do Marketing. A imagem das organizações define-se por ser uma colecção de conhecimento e sentimentos relativamente a uma organização (Tom, 1971). Pode ser ainda definida por um conjunto de impressões acerca de uma organização tidos por pessoas que situam fora e dentro da organização, sendo fortemente dependente de pistas sociais (Cable & Yu, 2006).

As considerações em torno das questões da imagem das organizações, na área de estudos da atracção de indivíduos às organizações geraram uma sofisticação do constructo de imagem: imagem do empregador. De acordo com Backhaus (2004), as organizações esforçam-se por gerar uma imagem enquanto empregadora distinta junto de potenciais candidatos, o que permite revelar a sua “marca do empregador”. Motivado fortemente por influências da área do marketing dedicadas ao estudo das Marcas, a literatura da atracção organizacional encontrou cabimento para inclusão deste último constructo no âmbito das suas temáticas de investigação (Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007). O constructo de marca do empregador define-se concretamente pela promoção de várias dimensões, tanto para dentro como para fora da organização, para fins de recrutamento, tendo as suas fundações em Ambler e Barrow (1996).

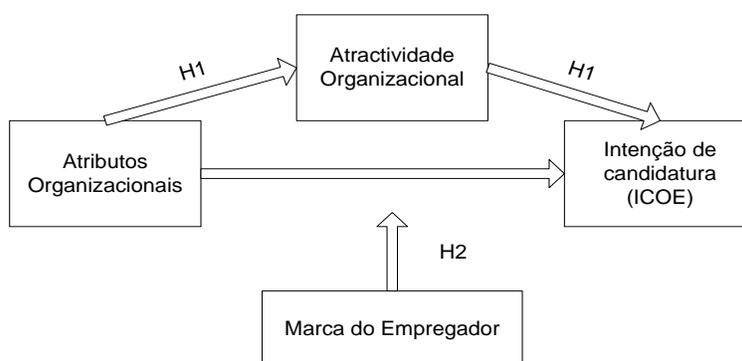
Backhaus (2004) aponta a existência de várias dimensões de marca do empregador, sugerindo que as mesmas podem ser utilizadas pelas organizações para os fins de atracção de colaboradores, tais como: responsabilidade social; orientação para o cliente; compatibilização família-trabalho. A marca do empregador tem na sua base a assumpção de que fortalece a atracção de colaboradores às organizações, na medida em que estes se irão interessar, tendencialmente, por marcas de empregadoras positivas (Ambler & Barrow, 1996; Collins & Han, 2004). Esta noção reuniu, rapidamente, amplo consenso na literatura da especialidade, nomeadamente, a que segue um nível de análise organizacional. Contudo, os efeitos da marca do empregador junto das atitudes e comportamentos de potenciais candidatos não parece encontrar-se devidamente clarificada. Desconhece-se se, de facto, a marca do empregador fortalece, ou não, os processos psicológicos que levam a que candidatos se interessem por organizações.

De acordo com este raciocínio, é premente clarificar se a marca do empregador pode actuar enquanto um contexto capaz de fortalecer os processos psicológicos que levam ao desenvolvimento de atitudes ou intenções comportamentais por parte de potenciais candidatos. O principal propósito deste estudo é o de clarificar se a marca do empregador fortalece o processo que leva a que candidatos desenvolvam a intenção de candidatura. Entendemos que uma marca de empregadora positiva deverá gerar um processo que leva à intenção de candidatura mais forte, quando comparado com o caso de uma marca de empregador neutra ou negativa. Neste quadro, a segunda hipótese deste estudo é:

H2: a marca do empregador modera o efeito de mediação da atractividade organizacional na relação entre os atributos organizacionais e a intenção de candidatura.

Esta hipótese implica validar um modelo teórico (figura 1) em que se espera um efeito de mediação-moderada (ver Preacher, Rucker & Hayes (2007) para informações adicionais relativamente aos efeitos esperados num modelo de mediação-moderada).

Figura 1 - Modelo de Análise Proposto



4. - Método

4.1 - Participantes e Procedimento

Duzentos e oito participantes constituem a nossa amostra de população de potenciais candidatos em responder a um anúncio de emprego na área do Marketing. A amostra é composta por cento e doze estudantes finalistas do ensino superior em licenciaturas de marketing e noventa e seis profissionais de marketing. A construção do instrumento obedeceu a critérios sugeridos por Podsakoff, Mackenzie, Lee e Podsakoff (2003). As instruções informavam que estavam a participar num estudo destinado a avaliar como organizações são consideradas.

Tendo por base as dimensões de marca de empregador de Backhaus (2004), três diferentes descrições de marca do empregador foram construídas de forma a manipular condições positiva, neutra e negativa de marca de empregador (ver secção 4.2). Os participantes foram aleatoriamente designados para ler uma das descrições e avaliaram um anúncio de emprego. De acordo com a aleatorização efectuada, foram formados três grupos de marca de empregador: positiva; neutra; negativa.

4.2 – Manipulações de marca de empregador e pré-teste

Foram consideradas oito dimensões de marca do empregador baseadas em Backhaus (2004): responsabilidade social; orientação para o cliente; satisfação do cliente; clima organizacional; responsabilidades extra-trabalho dos colaboradores; balanço trabalho-família; responsabilidades perante stakeholders; tamanho.

As condições de marca do empregador foram previamente testadas através de um estudo piloto. Resultados One-Way Anova revelou diferenças significativas entre os grupos ($F=98,987$; $p=,000$).

4.3. – Medidas

Salvo indicação explícita, os itens foram acedidos através uma escala de concordância de sete pontos variando de 1=Discordo fortemente a 7=Concordo fortemente.

Atractividade Organizacional. Três itens baseados em Bauer e Aiman-Smith (1996). Item de amostra: “Esta seria uma boa empresa para trabalhar”.

Intenção de candidatura. Três itens adaptados de Taylor e Bergman (1987). Item de amostra: “Se estivesse à procura de emprego, candidatar-me-ia a esta oferta”.

Atributos Organizationais. Três itens adaptados de Collins e Stevens (2002). Item de exemplo: “Esta organização providenciará boas perspectivas de carreira”. Itens acedidos utilizando uma escala de 1 (Altamente improvável) a 7 (Altamente provável).

4.5 – Procedimento analítico

As hipóteses do modelo foram testadas utilizando modelos confirmatórios e estimando relações de mediação com comparação multi-grupo (ex.: Hu & Bentler, 1999; Preacher, Rucker & Hayes, 2007). Seguindo a recomendação de vários autores (ex.: Shrout & Bolger, 2002), foi

ainda utilizada a técnica de bootstrapping a 1000 unidades de amostra (Efron, 1979), nomeadamente aplicável, quando se utilizam amostras pequenas ou moderadas com equações estruturais (de 20 a 80 casos) para aceder a efeitos de mediação (como é o caso, dados os grupos a serem estimados).

As análises estatísticas foram efectuadas ao longo de três fases: (1) estimar o *goodness-of-fit* do modelo teórico e comparar com um modelo de solução unifactorial; (2) análise da hipótese de mediação (H1); (3) testar a invariância estrutural do modelo ao longo das comparações multi-grupo (H2).

5. Resultados

O modelo teórico proposto revelou índices de ajustamento aos dados muito bons (χ^2 (24 df) = 36,678, $p \leq .05$; RMSEA = .05; CFI = .99; TLI = .99). Há evidências de um efeito de mediação total da atractividade junto da relação entre os atributos organizacionais e a intenção de candidatura. Foram seguidos os procedimentos comumente recomendados para avaliar efeitos indirectos em equações estruturais (ex.: Kenny & Judd, 1984). Verificou-se que a relação directa entre os atributos organizacionais e a intenção de candidatura é não significativa ($E.D. = .04$; $p > .05$), e o efeito total deste preditor é significativo ($E.T. = .54$; $p \leq .01$), assim como o efeito indirecto via atractividade organizacional (mediador) ($E.I. = .50$; $p \leq .01$). Estas evidências permitem validar a primeira hipótese deste estudo.

A avaliação das comparações multi-grupo e da avaliação da invariância estrutural do modelo nos diferentes grupos de marca do empregador segue as sugestões deixadas por Byrne (2010). A comparação multi-grupo foi efectuada com a análise conjunta dos duzentos e oito participantes do estudo (cada grupo de marca do empregador contou com o seguinte n : positiva: 70; neutra: 70; negativa: 68). As características da amostra enquadram-se claramente na utilização da técnica de bootstrapping (ver Shrout & Bolger, 2002).

Verificaram-se diferenças de estimativas ao longo das diferentes condições (Marca Positiva (*Efeito Total* = .46/ $p \leq .01$; *Efeito Indirecto* = .50/ $p \leq .01$; *Efeito Directo* = -.04/ *n.s.*)/ Marca Neutra (*Efeito Total* = .39/ $p \leq .01$; *Efeito Indirecto* = .54/ $p \leq .01$; *Efeito Directo* = -.15/ *n.s.*)/ Marca Negativa (*Efeito Total* = .62/ $p \leq .01$; *Efeito Indirecto* = .41/ $p \leq .01$; *Efeito Directo* = .21/ *n.s.*). Estes efeitos indiciam bases para rejeição da invariância estrutural do modelo de

análise, muito embora o efeito de mediação total da atractividade organizacional se mantenha em todos os grupos de marca de empregador. Estes efeitos servem de baseline (M1) para comparação com modelos em que as *paths* serão constringidas à igualdade entre as condições.

Os resultados evidenciam que os modelos em que as *paths* do modelo se encontram constringidos à igualdade entre todas as condições se revelam sempre estatisticamente diferentes (χ^2 difference test) do modelo de comparação (Baseline - ajustamento: RMSEA= .061; CFI = ,962; TLI = ,942), rejeitando-se, portanto, a invariância do modelo ao longo das diferentes condições. Verifica-se que o melhor modelo é o que indica que a *path* entre os atributos organizacionais deve permanecer livremente estimada (*path* de 3ª ordem) e as restantes constringidas à igualdade (*paths* de 1ª e de 2ª ordem) – (ajustamento: RMSEA= .059; CFI = ,962; TLI = ,947).

Estes resultados significam que a marca do empregador modera o efeito de mediação da atractividade organizacional na relação entre os atributos organizacionais e a intenção de candidatura, validando-se a segunda hipótese deste estudo. De acordo com os dados obtidos, quando a marca do empregador é positiva, o processo que leva a que candidatos respondam a ofertas de emprego é mais forte. Por oposição, é mais fraco quando a Marca do Empregador é negativa. A razão pela qual este efeito se verifica deve-se aos pesos dos efeitos directos (mais fracos na condição de marca positiva e mais fortes na condição de marca negativa).

6 - Discussão e Conclusões

O presente trabalho integra a um processo e um contexto para a compreensão do comportamento de candidatos em processo de atracção às organizações. Parte da contribuição deste estudo prende-se justamente com uma fusão de tendências de pesquisa que, seguem maioritariamente e separadamente, um foco em processos ou em contextos. De acordo com a revisão de literatura apresentada, a pesquisa existente carece de explicação detalhada acerca das reais influências da marca do empregador junto do comportamento de candidatos. Este estudo pretendeu, acima de tudo, contribuir para preencher este aparente vazio na literatura. De acordo com as sugestões recolhidas, a marca do empregador poderia funcionar como um contexto que fortalece processos de resposta individuais. Contudo, a inexistência de pesquisa versada sobre esta possibilidade em específico não permitia extrair conclusões seguras.

As conclusões deste estudo permitem apurar como é que a marca do empregador influencia o processo psicológico que leva a que potenciais candidatos desenvolvam a intenção de candidatura. Verificou-se que o processo psicológico que leva a esta intenção é mais intenso quando a marca do empregador é positiva, e pelo contrário, mas fraco quando a marca do empregador é negativa. Este estudo permite oferecer alguns contributos para a literatura existente sob os pontos de vista empírico, teórico e prático.

Ao nível empírico, este estudo avança um teste de efeito de mediação-moderada, avalizando a integração, num único modelo de análise, ao teste a um processo e a um contexto. Entendemos que um contributo significativo foi dado para ampliar a compreensão existente sobre os efeitos da marca do empregador junto do comportamento de potenciais candidatos quando os mesmos são chamados a avaliar anúncios de emprego. Entendemos ainda que, ao clarificar a questão de pesquisa deste estudo, nomeadamente, a de como a marca do empregador influencia os candidatos, outras se levantam. Especificamente a do porquê: o efeito verificado deve-se à inferência de empregabilidade por parte de marcas de empregadores positivas? O efeito verificado deve-se a inferências de maior protecção do colaborador? Estas são questões relevantes que importa clarificar em pesquisas próximas.

Ao nível teórico, este estudo teve a preocupação de expor as principais tendências de pesquisa, quer no âmbito dos processos, quer no âmbito dos contextos, na temática da atracção de candidatos às organizações. Foram apontadas algumas sumárias conclusões de ambas as perspectivas, e clarificou-se em que medida seria pertinente um esforço de junção de ambas as perspectivas. Foi ainda possível dar um contributo para a ampliação de conhecimento existente sobre esta temática e oferecer uma visão de complementaridade às tendências de pesquisa que seguem um nível de análise mais organizacional nesta área.

Ao nível de contributos específicos para a prática, entendemos que com base nas conclusões deste estudo, será possível fornecer a recrutadores algumas sugestões que melhorem as suas práticas para atrair colaboradores. Os responsáveis por processos de recrutamento devem encaram seriamente a possibilidade de utilizarem as suas ferramentas de recrutamento com elementos relacionados com as dimensões de marca do empregador. Os efeitos junto do fortalecimento dos processos de resposta de potenciais candidatos são importantes. Da mesma

forma, devem dar primazia em explicitar os atributos organizacionais, por exemplo, em espaços de anúncios de emprego.

Referências Bibliográficas

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206
- Bach, S. & Sisson, K. (2000). *Personnel Management: a comprehensive guide to theory and practice*. Blackwell Business
- Ehrhart, K., & Ziegert, J. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31, 901-919
- Backhaus, K. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.Com. *The Journal of Business Communication*, 41, 115-137.
- Barber, A. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bauer, T., & Aiman-Smith, L (1996). Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Society*, 10, 445-458.
- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2nd edition). New York: Routledge. Taylor & Francis Group
- Cable, D., Judge, T. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cable, D. & Yu, K. (2006). Managing job seekers' organizational image beliefs: the role of media richness and media credibility. *The Journal of Applied Psychology*, 91, 828-40
- Carless, S. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429
- Collins, C. & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, 658-717.
- Collins, C., & Stevens, C. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labour-Market Entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1121-1133.
- Davies, G. (2007). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42, 667-681
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caeters, R., & Jegers, M. (2009). Person-organization fit: testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 102-107
- Efron, B. (1979) Bootstrap methods: another look at the jackknife. *The Annals of Statistics*, 7, 1 – 26
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Gomes, D. & Neves, J.^a, (in press). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*.
- Gomes, D. & Neves, J.^b, (in press). Applicants' prior experiences influence organizational attractiveness prediction? *Management Research*.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff Criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Iles, P., Salaman, G. (1995). *Recruitment selection and assessment*. In Storey, J. (Eds), *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge
- Kenny, D. A., & Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, 96, 201-210.

-
- Kickul, J. (2001). Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Small Business Attraction and Retention Practices. *Journal of Small Business Management*, 39, 320-335.
- Kristoff-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E., (2005). Consequences of individual fit at work: a meta-analysis of person-organization, person-group, and person-supervisory fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 545-559
- 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, 553-572.
- Newton, R., Hughey, A., & Zeitoun, P. (2001). The effects of job benefits and job experience on teacher ratings of the job of school council member. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 15, 233-243.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903
- Porter, C., Conlon, D. & Barber, A. (2004). The dynamics of salary negotiations: effects on applicants' justice perceptions and recruitment decisions. *The International Journal of Conflict Management*, 15, 273-303
- Porter, C., Cordon, D. & Barber, A. (2004). The dynamics of salary negotiations: effects on applicants' justice perceptions and recruitment decisions. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 15, 273-303
- Pounder, D., & Merrill, R. (2001). Job desirability of the high-school principalship: a job choice theory perspective. *Educational Administration Quarterly*, 37, 27-57
- Preacher, K., Rucker, D. & Hayes, A. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227
- Reeve, C., Highhouse, S. & Brooks, M. (2006). A closer look at reactions to realistic recruitment messages. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 1-15
- Schneider, B. (1987). "The people make the place". *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Shrout, P., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Taylor, M. & Bergman, T. (1987). Organizational Recruitment Activities and Applicants Reactions at Different Stages of the Recruitment Process. *Personnel Psychology*, 40, 261-285.
- Tom, V. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 6, 573-592
- Turban, D. & Dougherty, T. (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, 35, 739-766
- Van Hooft, J., Born, M., Taris, T., & Van der Flier, H. (2006). Ethnic and gender differences in applicants' decision-making processes: An application of the theory of reasoned action. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 156-166.