

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O EMPLOYER BRANDING E O COMPROMISSO DE COLABORADORES.
UM CASO EM MUSEUS PORTUGUESES**

LEONOR DOS SANTOS JORGE BARROSO

OUTUBRO - 2022

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**O EMPLOYER BRANDING E O COMPROMISSO DE
COLABORADORES. UM CASO EM MUSEUS
PORTUGUESES**

LEONOR DOS SANTOS JORGE BARROSO

ORIENTAÇÃO:
PROF. DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES

OUTUBRO - 2022

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor José Dias Lopes, que me acompanhou durante a realização do trabalho e que se mostrou imprescindível. Agradeço pelo apoio, orientação e acima de tudo disponibilidade.

À doutora Maria de Fé Carvalho, pela partilha do questionário e por ter acreditado no estudo desde a primeira chamada telefónica.

À minha família e amigos, pelo apoio deste que ingressei na universidade, pelas recomendações e palavras de incentivo. Obrigado por estarem presentes.

Aos meus pais e irmã, por me acompanharem e incentivarem a querer e ambicionar sempre mais e melhor. Obrigado por serem o meu exemplo.

Aos meus colegas de mestrado, em particular ao Fábio, Vasco e Patrícia. Obrigado por estarem predispostos a ajudarem e pela paciência nestes dois anos.

Por fim, porque seria injusto e descabido não constar aqui um especial agradecimento à Adriana, Diana Sardinheiro, Bernardo, Ana Nunes, Rodrigo, Rúben e António. Sem o vosso abraço teria sido impossível.

Muito obrigado!

RESUMO

Atualmente o mercado de trabalho é bastante competitivo, e por isso a atração, retenção e o *Employer Branding* surgiram como elementos prioritários para as organizações. Estes três elementos requerem a delimitação e implementação de uma estratégia que vise motivar os colaboradores. Para as organizações é fundamental que os colaboradores se sintam envolvidos com os ideais, valores e projetos, pois só através deste compromisso conseguem reter o capital humano. As questões fulcrais desta análise estão relacionadas em perceber se as políticas de *Employer Branding* têm impacto positivo no compromisso dos colaboradores da EGEAC. Através de um estudo quantitativo, tendo por base uma amostra de colaboradores pertencentes aos espaços culturais da EGEAC, foi aplicado um questionário *online* para recolha de dados. Foram obtidas 83 respostas válidas, tendo posteriormente os dados sido analisados através do IBM SPSS *Statistics*.

Os resultados obtidos demonstram que o o *Employer Branding* impacta o compromisso dos trabalhadores. O estudo salientou que há uma ligação forte dos trabalhadores aos museus, existindo também um forte compromisso. Em termos académicos, a presente dissertação contribui para entender se as políticas de *Employer Branding* têm impacto no compromisso dos trabalhadores do setor público, em particular dos museus.

Palavras-chaves: *Employer Branding*; Compromisso Organizacional; Setor Público; Museus

ABSTRACT

Currently the labour market is very competitive, and for this reason attraction, retention and Employer Branding have been suggested as priority elements for organizations. These three elements require the design and implementation of a strategy to motivate employees. For organizations it is essential that employees feel involved with the ideals, values and projects, because only through this commitment they can retain human capital.

The central questions of this analysis are related to understand if the Employer Branding policies have a positive impact on the commitment of EGEAC's employees. Through a quantitative study, based on a sample of employees belonging to the cultural spaces of EGEAC, an online questionnaire was applied to collect data. A total of 83 valid answers were obtained and the data was subsequently analyzed using IBM SPSS Statistics.

The results obtained show that Employer Branding impacts employee engagement. In academic terms, this dissertation contributes to understanding whether Employer Branding policies have an impact on employee engagement in the public sector, particularly in museums.

Keywords: Employer Branding; Organisational Commitment; Public Sector; Museums

Lista de Acrónimos

RH – Recursos Humanos

EB – *Employer Branding*

SIA – *Social Identity Approach to Organisational Identification*

SPSS – IBM SPSS *Statistics*

M – Média

DP – Desvio Padrão

GRH – Gestão de Recursos Humanos

EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural

ICOM – *International Council of Museums*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
Lista de Acrónimos	iv
Índice de figuras	vii
Índice de tabelas	vii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização teórica.....	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.3. Relevância do estudo	2
1.4. Estrutura da Dissertação	3
Capítulo 2 – REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. <i>Employer Branding</i>	3
2.2. <i>Branding</i> interno e externo	4
2.3. Atratividade	5
2.4. Identidade da organização	6
2.5. Benefícios da utilização.....	7
2.6. Organizações que utilizam o <i>Employer Branding</i>	8
2.7. Práticas de <i>Employer Branding</i>	9
2.8. EB e o compromisso.....	10
2.9. <i>Employer Branding</i> no setor público.....	12
2.10. A imagem dos museus na Gestão de Pessoas.....	13
2.11. Modelo Conceptual.....	14
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	15

3.1. Propósito e tipo de estudo.....	15
3.2. População e Amostra.....	16
3.3. Método e Recolha de Dados.....	17
3.4. Desenvolvimento do Questionário.....	17
3.5. Tratamento e Análise Preliminar de Dados.....	19
CAPÍTULO 4 – Análise de dados	20
4.1. Caracterização da amostra.....	20
4.2. Análise Descritiva.....	22
4.3. Teste de Hipóteses.....	22
4.3.1. Análise de Clusters.....	22
4.3.2. Análise da Variância (ANOVA).....	24
4.3.3. Regressão Linear Simples.....	24
4.3.4. Discussão de resultados.....	26
CAPÍTULO 5 – Conclusões	28
5.1. Principais Conclusões.....	29
5.2. Contributos Teóricos.....	30
5.3. Contributos Práticos.....	30
5.4. Limitações do estudo e Sugestões de Investigação Futura.....	31
REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	34
Anexo 1 – Questionário.....	34
Anexo 2 – Análise de Fiabilidade.....	38
Anexo 3 – Análise Descritiva.....	40
Anexo 4 - Analise de Clusters.....	42
Anexo 5 – ANOVA.....	43

Anexo 6 – Regressão Linear.....	47
---------------------------------	----

Índice de figuras

Figura 1- Equidade da Marca	9
Figura 2 - Modelo Conceptual.....	15
Figura 3 - Qualidade do Cluster	23
Figura 4- Validação do Modelo Conceptual	28

Índice de tabelas

Tabela I - Etapas para a delineação de uma estratégia	7
Tabela II - Hipóteses de Investigação	15
Tabela III - Espaços culturais pertencentes à EGEAC	16
Tabela IV - Questões Formulário Antecedentes ao Pré – Teste.....	18
Tabela V - Questões Formulário Posteriores ao Pré – Teste	19
Tabela VI - Análise de Componentes Principais.....	20
Tabela VII - Análise de Fiabilidade	20
Tabela VIII - Caracterização Sociodemográfica da Amostra	21
Tabela IX - Análise Descritiva	22
Tabela X - Análise de Clusters	23
Tabela XI – Coeficiente de Correlação de Pearson.....	25
Tabela XII- Validação das Hipóteses de Investigação.....	28

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O capítulo contempla uma breve contextualização teórica da temática em análise, assim como o problema de investigação e a relevância do estudo.

1.1.Contextualização teórica

Os recursos humanos atualmente são encarados como uma vantagem competitiva para qualquer organização, sendo um dos principais investimentos das organizações no tocante ao conhecimento (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013). Para almejar essa vantagem competitiva a seleção do capital humano implica um elevado nível de competência (Boxall, 1996).

De acordo com a 17ª Edição do CEO Survey da PwC, há fenómenos que irão influenciar os próximos anos, e perante este cenário de mudança às organizações compete uma reestruturação para se conseguirem moldar e afirmar. Perante esta metamorfose que se verifica a um ritmo crescente, houve uma consequência: a colocação dos recursos humanos como uma das maiores preocupações dos CEOs. Perante um mercado competitivo, é primordial a estruturação de uma relação de confiança entre colaboradores e organização.

Perante um mundo que se caracteriza pela mudança constante, são os indivíduos através das suas valências, em particular de flexibilidade e adaptabilidade, que assumem um papel fulcral na gestão e no sucesso da organização. Deste modo, às corporações compete o investimento para captar e reter os profissionais. Este marco pode ser alcançado através de uma estratégia eficiente de *Employer Branding* (EB). Segundo Ambler e Barron (1996), o *Employer Branding* consiste num conjunto de benefícios económicos e psicológicos. Estes benefícios foram identificados previamente pela entidade empregadora, e permitem espelhar a identidade, valores e comportamentos da organização. Ora, deste modo a gestão e desenvolvimento estratégico da marca do empregador consiste no fenómeno de *Employer Branding*. O fenómeno mencionado permite às corporações estabelecerem relações de confiança com empregados (Mosley, 2014).

O grau de confiança dos colaboradores perante a organização tem efeitos no sucesso da mesma. O maior ou menor compromisso das pessoas tem consequências na organização, seja nos processos ou ainda no contacto com os clientes.

1.2. *Objetivos do estudo*

O presente estudo propõe uma análise de uma matéria relevante no cerne das organizações. O objetivo central da mesma está relacionado com a compreensão do conceito de *Employer Branding* para a atração e retenção de talento nas organizações.

No tocante às questões de investigação, é possível categorizar em:

- 1) Relação positiva entre *Employer Branding* com o compromisso;
 - a. O *Employer Branding* tem uma relação positiva com o compromisso instrumental;
 - b. O *Employer Branding* tem uma relação positiva com o compromisso afetivo;
 - c. O *Employer Branding* tem uma relação positiva com o compromisso normativo;

Neste contexto é ainda relevante mencionar as razões para a escolha do tema. Em primeiro lugar, pela relevância do mesmo pois o mercado de trabalho é pautado pela competitividade e, por isso atrair e reter talento é primordial. E por outro lado, o interesse pessoal da candidata por esta vertente de recursos humanos.

1.3. *Relevância do estudo*

Atualmente o contexto empresarial é caracterizado pela escassez e guerra pelo talento. Por esse motivo, o *Employer Branding* afigura-se como crucial para as organizações demonstrarem que são o local mais apetecível para se trabalhar, assim como, provarem que existe um *match* entre o que oferecem e o que os candidatos procuram. Os candidatos atuais apresentam novas características, sendo pessoas mais exigentes e cientes do que almejam. (Randstad, 2022). Deste modo, é pertinente alinhar as expectativas dos candidatos com aquilo que as corporações pretendem oferecer. Às empresas compete a função de repensar as suas estratégias de atração e retenção, pois é igualmente importante manter ou aumentar o compromisso dos seus trabalhadores. Este paradigma requer uma comunicação transparente em termos internos e externos.

O *Employer Branding*, é uma estratégia de toda a organização pois as suas ações, posicionamento e relações com as pessoas influenciam a forma como a corporação é entendida externamente (enquanto empresa para laborar).

A estratégia de *Employer Branding* implica uma lógica de continuidade exigindo uma comunicação clara para que não ocorram equívocos quanto à proposta de valor da organização (Randstad, 2022).

Em suma, a presente investigação apresenta contributos para o universo académico devido à escassa informação relativa às estratégias de *Employer Branding* no compromisso de colaboradores no setor público. E é igualmente relevante, para o universo empresarial pois permite que os funcionários de áreas de Marketing ou Recursos Humanos adotem e desenvolvam estratégias mais eficientes.

1.4. Estrutura da Dissertação

A análise apresentada pretende averiguar a repercussão das estratégias de *Employer Branding* sobre o Compromisso nos colaboradores de organizações do setor público, em particular dos museus.

Relativamente à estrutura da presente dissertação, a mesma está organizada em cinco secções, contando com a introdução (primeira). A segunda secção contempla a revisão de literatura, onde é analisado o conceito de *Employer Branding*, benefícios e práticas associadas, a importância do compromisso organizacional, a atratividade (relação com o conceito de EB), as consequências da sua utilização e uma análise no setor público. Na terceira secção está subjacente a metodologia do estudo assim como os procedimentos adotados. Na quarta secção constam os resultados provenientes da investigação efetuada. Por fim, apresentamos a conclusão, contributos e limitação do estudo.

Capítulo 2 – REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo tem como intuito enquadrar o estudo dentro de um contexto teórico, fundamentando através da literatura as hipóteses a testar.

2.1. Employer Branding

O mercado de trabalho é pautado pela competição, e nesse âmbito desenvolver estratégias para as organizações se tornarem “empregador de escolha” é crucial. Ao adotar uma visão fundamentada em recursos, a importância do capital humano como vantagem competitiva é evidente (Amit & Schoemaker, 1993). A posse de recursos escassos e valiosos permite que uma entidade se antecipe aos concorrentes (Barney, 1991). Ora, o capital humano pode criar uma vantagem competitiva (Priem & Butler, 2001).

O EB começou a ser desenvolvido pela área de Marketing (Edwards, 2009). A formulação teve o seu ponto de partida nos anos 90, mais concretamente em 1996 onde foi conceptualizado por Ambler e Barrow. Existe alguma divergência doutrinária associada ao conceito.

Segundo Thorne (2004), o EB é o conjunto de benefícios psicológicos, económicos e funcionais assegurados pelo emprego e identificados com um empregador.

Meffert, Burmann e Koers (2002) e Petkovic (2004) consideram que o EB deve ser encarado como o conjunto de “imagens distintivas” de um potencial empregador.

Edwards (2010) define EB como atividades em que os fundamentos de marketing, em concreto no âmbito do *branding*, são utilizados para iniciativas de RH relativas a empregados existentes e potenciais.

Backhaus e Tikoo's (2004) definem o conceito como “o processo de construção de uma identidade patronal identificável e única”.

Ambler e Barrow (1996) definem EB como "o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, proporcionados pelo emprego, e identificados com a empresa empregadora".

Para Lloyd (2002), o EB consiste na capacidade de uma empresa em comunicar aos seus trabalhadores e, também aos potenciais candidatos que é um local apetecível para se trabalhar.

O desenvolvimento do EB é um processo de três etapas (Backhaus & Tikoo, 2004). Na primeira, a entidade define a sua proposta de valor, isto é, estabelece o que pretende oferecer aos trabalhadores e aos candidatos. A segunda etapa consiste na externalização dessa proposta, com o intuito de atrair a população-alvo. Por fim, incorporar essa proposta como parte da cultura organizacional. Esta última etapa é apelidada de comercialização interna.

2.2. *Branding interno e externo*

Balmer e Gray (2003) consideram que uma marca empresarial forte é uma “ferramenta de navegação” para empregados, acionistas e potenciais empregados. Deste modo uma gestão eficaz da marca implica o equilíbrio da orientação interna e externa.

Segundo Einwiller e Will (2002) o *branding* interno está focado em certificar que os trabalhadores “cumprem a promessa de marca aos intervenientes externos”.

King (1991) sustenta que os empregados são um elemento crucial para a construção da marca corporativa. A gestão da marca implica o compromisso de todos os seus trabalhadores (Balmer, 2001). Logo o alinhamento dos colaboradores com os valores da marca pode acarretar uma vantagem competitiva sustentável (Pringle & Thompson, 2001).

Intrinsecamente relacionado com a marca do empregador está o conceito de marketing interno. Pappasolomou-Doukakis (2003) atenta que as empresas atuam em dois mercados: o mercado do consumo e o mercado de trabalho. O princípio substancial na abordagem

do marketing interno consiste na premissa: de que um bom serviço para dispor ao cliente só é conseguido se a satisfação dos trabalhadores for elevada (Berry & Parasuraman, 1992). Por inerência o marketing interno sugere três princípios. O primeiro, que os postos de trabalho devem ser geridos de forma semelhante aos dos produtos. O segundo, que a organização deve socorrer-se de técnicas de marketing para criar postos de trabalho, que satisfaçam as necessidades da entidade e do empregado. E por fim, deve comunicar os benefícios do emprego tanto ao mercado interno como externo.

Punjaisri (2009) demonstrou que a coordenação dos departamentos de RH e de Marketing é essencial para implementar com sucesso a marca interna e gerar resultados positivos, nomeadamente: lealdade à marca, compromisso da marca, comportamentos de apoio à marca.

O êxito do *branding* interno é alcançado por fatores associados ao ambiente de trabalho, particularmente, sistemas de recompensa que são da responsabilidade do departamento de RH (Punjaisri et al., 2008).

De acordo com Mosley (2007), o EB deve ser integrado com a marca interna. A formação dos trabalhadores em atividades de *branding* interno pode ostentar oportunidades para progredir na carreira, aprimorando a experiência da marca patronal (Backhaus & Tikoo, 2004) e incentiva os colaboradores a continuar na organização (Wilson, 2007).

2.3. Atratividade

O conceito de EB está estritamente relacionado com o de atratividade para o empregador, tendo sido elencado em várias áreas, desde a psicologia aplicada (Collins & Stevens, 2002), à comunicação (Bergstrom et al., 2002) e ao marketing (Ambler & Barrow, 1996).

O EB é o processo de construção da identidade patronal que é dirigido aos empregados e aos potenciais candidatos e que pode permitir a diferenciação da empresa com os seus concorrentes.

A atratividade do empregador salienta os benefícios que os candidatos encontram numa entidade em particular (Berthon et al., 2005). Os candidatos executam uma analogia com os seus valores, personalidade e necessidades com a imagem da organização (Backhaus & Tikoo, 2004). Quando existe um *match* a organização é encarada como atrativa para esse indivíduo em concreto (Schneider, 1987). Quanto mais atrativa for a entidade patronal mais estável será a equidade da marca patronal de uma corporação.

Atualmente afigura-se como essencial que exista uma clareza de sinal da marca patronal. Clareza no sentido de não existir informação ambígua (Erdem & Swait, 1998). De acordo com a teoria da sinalização, a clareza da marca do empregador aumentaria a atratividade permitindo a redução de custos de informação (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010).

A atratividade do empregador tem sido medida através da escala EmpAt. Esta escala é constituída por 25 itens que constituem cinco dimensões: 1) valor de interesse; 2) valor social; 3) valor económico; 4) valor de desenvolvimento; 5) valor de aplicação.

2.4. Identidade da organização

As marcas corporativas devem estar alinhadas com a identidade da organização (Hulberg, 2006). Sendo definido por Harris e Chernatony (2001) como o "ethos, objectivos e valores que criam um sentido de individualidade da organização". Segundo Balmer (2001) a identidade da organização é desenvolvida através das "ações dos fundadores e líderes empresariais, pela tradição e pelo ambiente podendo constituir uma vantagem competitiva".

Como mencionado anteriormente, o comportamento dos trabalhadores é deveras importante pois pode fornecer a potenciais candidatos informações sobre a entidade em específico (Hulberg, 2006). Se a informação não coincidir com os valores da marca corporativa, a credibilidade pode ser colada em causa (Harris & Chernatony, 2001). Os funcionários devem "personificar e cumprir a promessa da marca" (Schultz & Chernatony, 2002), agindo como embaixadores da marca (Hulberg, 2006). Assim, Hulberg (2006) sustenta que os departamentos de RH e marketing devem ser integrados com o intuito de recrutar, formar e desenvolver trabalhadores que estejam de acordo com a marca. Para alcançar estes fundamentos muitas organizações têm comparado as práticas que implementam com as práticas reconhecidas dos "Melhores Empregadores" (Mosley, 2007).

Os princípios da SIA esclarecem que os atuais trabalhadores não avaliam a atratividade da marca patronal da sua própria organização do mesmo modo que os potenciais trabalhadores (Maxwell & Knox, 2009). Consideram que os empregados tentam comparar a sua organização com ademais evidenciado que é "diferente" e "melhor" do que as restantes. Para o efeito, podem seleccionar atributos concretos e atribuir um valor aos mesmos (Elsbach & Kramer, 1996).

No desenvolvimento da marca patronal, aos gestores compete entender o que os trabalhadores consideram atrativo na própria organização. Com isto o gestor consegue perceber se a marca patronal reflete os interesses dos empregados.

Gilly e Wolfenbarger (1998) notaram que em termos de publicidade os anúncios ignoravam os próprios empregados. Nesta ótica, os decisores de publicidade necessitam perceber o efeito na mesma tanto nos empregados atuais como nos potenciais.

Em suma, os funcionários de uma entidade estão a tornar-se importantes no processo de construção da marca e a sua conduta pode fortalecer os valores anunciados por uma marca (Harris & Chernatony, 2001).

2.5. Benefícios da utilização

Para a construção de uma marca forte é fulcral o desenvolvimento do capital humano, sendo este um dos ativos mais relevantes de uma empresa (Aaker, 1991; Backhaus & Tikoo, 2004).

O desenvolvimento do capital humano é uma atividade relevante dos departamentos de Marketing e de Recursos Humanos (Sutherland, Torricelli & Karg, 2002). Um dos mecanismos utilizados consiste na adoção de práticas de *Employer Branding*. Segundo Eb jain's e Pal's (2012) a utilização de práticas de *Employer Branding* acarreta um conjunto de benefícios para as organizações: 1) aumento da produtividade e rentabilidade de funcionários; 2) retenção de funcionários; 3) diminuição de despesas de recrutamento; 4) empregados motivados e empenhados no cumprimento de objetivos organizacionais.

Para uma empresa conseguir atingir os benefícios mencionados é fundamental a delineação de uma estratégia. Em conformidade com Priya e UmaRaman (2021) é necessário seguir um conjunto de etapas (Tabela I).

Tabela I - Etapas para a delineação de uma estratégia

1ª – Identificar os objetivos de <i>Branding</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a presença no <i>online</i>; • Aumentar o conhecimento da marca; • Aumentar as referências.
2ª – Identificar o candidato ideal.	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição detalhada do perfil do candidato.
3ª – Definir a proposta de valor do Empregado (EVP).	Processo de cinco fatores: <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração; • Benefícios; • Carreira; • Cultura; • Ambiente de Trabalho.
4ª – Promoção da marca do empregador.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir a forma como a mesma deve ser promovida (anúncios de emprego, redes sociais, palestras).
5ª – Medir o sucesso da marca do empregador.	<ul style="list-style-type: none"> • Através de <i>HR Analytics</i>.

Fonte: Elaboração própria baseada em Priya e UmaRaman (2021)

2.6. Organizações que utilizam o Employer Branding

O contexto laboral é marcado pela assimetria de informação. Do ponto de vista do potencial trabalhador a assimetria é evidenciada em situações como: clima de trabalho e desenvolvimento de carreira (Schmidtke, 2002). As características de EB marcam o entendimento que o potencial candidato possui pela organização. Na hipótese de este deter crenças insuficientes ou incorretas pode retirá-lo do leque de potências empregados.

Conforme Wilden, Gudergan e Lings (2010) o EB deve ser encarado como um mecanismo para atenuar essa assimetria. Ao avaliar a atratividade da entidade os potenciais colaboradores incorrem em custos de informação, sendo estes necessários para uma decisão fundamentada. Para assegurar que a mensagem transmitida ao potencial candidato é apropriada, as corporações devem investir em estratégias de EB. As vantagens desse investimento são: 1) permite uma redução de custos de informação do candidato; 2) influenciam o entendimento da qualidade do emprego, assim como o risco associado à entrada na empresa. Do ponto de vista do empregador, o investimento em estratégias de EB permite a retenção de trabalhadores e diferenciar a empresa da concorrência. Porém para alcançar tais objetivos são necessários investimentos na marca para assegurar a posição de “empregador de escolha”. Um dos impulsionares é a comunicação clara, que pode dar origem a uma posição credível no mercado de trabalho. A credibilidade está dependente do nível de investimento que a entidade pretenda realizar (Dawar, 1998).

Wilden, Gudergan e Lings (2010) realizaram um estudo a 30 indivíduos que procuravam emprego. O mesmo permitiu concluir:

- A existência de ambiguidade em grandes corporações no tocante às funções e valores específicos da marca;
- O desenvolvimento da carreira tem maior impacto em trabalhadores mais experientes;
- Os benefícios são relevantes tanto para trabalhadores mais experientes como para os mais inexperientes, porém o salário não é o fator preponderante;
- A importância das redes sociais para o processo de seleção;
- A relevância de participação em feiras de carreira, a manutenção de websites de carreira, publicidade em revistas de negócios, oferta de estágios, participação ativa em redes de ex-alunos e a participação em prémios de escolha do empregador;

- E por fim, as empresas de contabilidade e consultoria têm processos de recrutamento mais profissionais, por oposição às agências de publicidade que dedicam poucos recursos ao recrutamento, dificultando o conhecimento dos potenciais trabalhadores. Nesta ótica atentam que as empresas que dedicam mais recursos ao recrutamento e construção da marca são mais atrativas.

Os autores concluem que a equidade da marca é influenciada pela clareza da marca, consistência, investimento e credibilidade dos sinais da marca (figura 1). Contudo há fatores como a experiência, indústria e localização que podem igualmente influenciar a atratividade do potencial empregador.

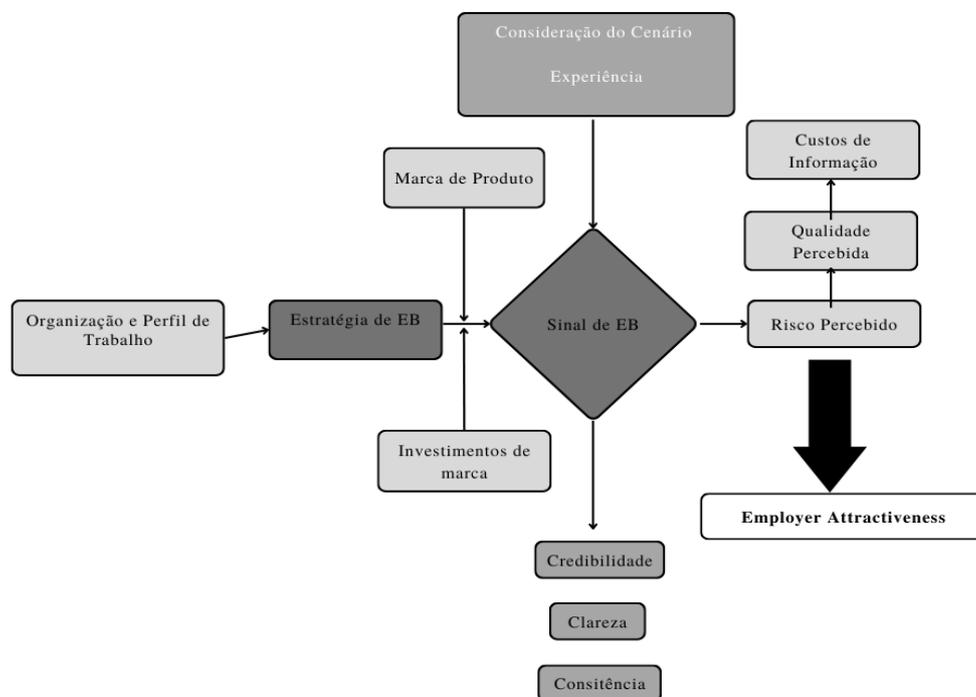


Figura 1- Equidade da Marca

Fonte: Elaboração Própria baseada em Wilden, Gudergan e Lings (2010)

2.7. Práticas de Employer Branding

Em linha com Ambler e Barrow (1996), o ponto de partida consiste em perceber se o *Employer Branding* auxilia uma empresa a almejar um melhor desempenho. Um estudo de *conference board* em 2001 (citado em Backhau & Tikoo, 2004) reuniu indícios de que o *branding* funciona, porém é necessário adotar medidas adequadas.

Segundo Maio, Gilson e Harter (2004) medidas pertinentes de *branding* podem estar relacionadas com: a) a “medição qualitativa das habilidades e os conhecimentos dos

funcionários “; b) a taxa de rotatividade; e c) o envolvimento dos trabalhadores. Como aponta Cairncross (2000), é necessário adotar e delinear estratégias para atrair e reter pessoas. O desenvolvimento de *Employer Branding* é uma abordagem de inúmeras empresas, consideradas marcas bem-sucedidas, para assegurar e reter funcionários ambicionados.

Para Stevens e Collins (2002) marcas patronais bem-sucedidas são:

- Conhecidas – uma identidade sólida e uma reputação proveitosa são princípios importantes na atração de candidatos (Cable & Turban, 2003);
- Relevantes – proposta de valor valorosa, tanto para os atuais como para os potenciais empregados.
- Diferenciadas – é um passo essencial para a construção de uma marca (Agres, 1995).

Cable e Turban (2003) provaram que os candidatos tinham mais presente as práticas de recrutamento realizadas por entidades com uma forte componente de EB. Salientaram ainda, que um candidato aceitaria um salário 7% inferior para trabalhar numa empresa com uma imagem sólida.

Uma marca patrimonial forte consegue igualmente criar ligações emocionais com os candidatos. O estudo de Rampl (2014) confirmou que a escolha de marcas fortes provocou uma maior ativação cerebral ligada às emoções.

Outro ponto importante para a definição de uma marca bem-sucedida está relacionado com o cumprimento do contrato psicológico. O contrato psicológico consiste nas “crenças individuais nas obrigações recíprocas entre empregados e empregadores” (Rosseau, 1990). Ora, quando este contrato é cumprido na sua plenitude o trabalhador contratado será leal, já na hipótese contrária, ou seja, o não cumprimento do contrato psicológico resulta na quebra do compromisso e produtividade (Rousseau, 1990) e (Robinson & Morrison, 1995).

2.8. EB e o compromisso

Um dos principais objetivos para as direções de Recursos Humanos consiste na obtenção de um compromisso elevado por parte dos seus colaboradores, e para isso é fundamental que as empresas definam uma estratégia tendo em conta a natureza multidimensional da noção de compromisso (Velandó et al., n.d.).

O EB promove ações que permitem criar uma cultura que propicia o desenvolvimento profissional e um clima organizacional favorável através da comunicação interna e

condições de trabalho favoráveis, com o principal objetivo de alcançar trabalhadores empenhados e alinhados com os objetivos da organização (Esteban, 2012).

Segundo Blasco et. al. (2014), o objetivo da marca patronal é desenvolver um compromisso com os trabalhadores através de valores comuns pré-estabelecidos pela empresa tendo em conta o envolvimento dos atuais funcionários, tornando-os embaixadores da empresa e assim, leais à marca. Na ótica de Zaraket (2018) a lealdade à marca do empregador pressupõe o compromisso que os trabalhadores estabelecem perante o empregador. Deste modo, a lealdade à marca do empregador leva ao compromisso organizacional.

O compromisso organizacional está intrinsecamente relacionado com a cultura organizacional (Schein, 1985). Neste sentido o desenvolvimento de uma cultura organizacional é uma tarefa central para os gestores. Através do marketing interno é possível a criação de uma cultura que reforce os comportamentos de trabalho desejados e que apoie a qualidade de vida profissional e individual. Para alcançar esses objetivos é necessário que as empresas promovam o valor da cultura. Quanto mais a cultura é assente em princípios de balanço da qualidade de vida pessoal e profissional, mais provável é o aumento do comprometimento organizacional (Gifford, 2002).

Os empregados que manifestam ou que têm oportunidade de manifestar a sua insatisfação apresentam menos probabilidade de desistir (Spencer, 1986). A intenção de desistir é justificada pelo *stress* laboral, falta de compromisso com o empregador e insatisfação laboral (Mellor, 2004). É assumido que a satisfação em termos profissionais e o compromisso organizacional influenciam a decisão de sair (Winterton, 2004). Deste modo, o EB deve promover a satisfação do empregado.

A afeição do empregado à sua entidade patronal é avaliada através do compromisso (Steel, 2002), desejo de fazer parte da organização (Meyer & Allen, 1991) ou a construção aliada da identificação (Riketta, 2005).

Meyer e Allen (1991) caracterizam o comprometimento organizacional em três dimensões:

(1) comprometimento afetivo - identificação com os objetivos e valores da entidade. O indivíduo oferece algo para o bem-estar da organização. Segundo os autores os trabalhadores que apresentam este tipo de compromisso permanecem na organização porque os próprios querem.

(2) comprometimento instrumental - os trabalhadores “permanecem porque eles precisam”.

(3) comprometimento normativo - os trabalhadores “permanecem porque eles sentem que são obrigados”, havendo deste modo um dever moral.

Tendo em consideração o modelo de Meyer e Allen (1991) formulam-se as seguintes hipóteses:

H1: O *Employer Branding* tem uma relação positiva com o compromisso;

H1a: O *Employer Branding* tem uma relação positiva com o compromisso afetivo;

H1b: O *Employer Branding* tem uma relação positiva com o compromisso instrumental;

H1c: O *employer Branding* tem uma relação positiva com o compromisso normativo.

2.9. *Employer Branding* no setor público

Existem diferenças consideráveis entre o setor público e o setor privado, desde já as características que os definem. Nos serviços públicos há preferência do cidadão em detrimento do consumidor e estão igualmente associados objetivos políticos e não económicos (Lovelock & Weinberg, 1990). Todavia, há aspetos relacionados com a marca que são semelhantes nos dois setores, nomeadamente a satisfação e confiança do cliente (Corbin, 2001). Ora, apesar de inúmeras diferenças há aspetos de *branding* comuns entre os setores.

As organizações do setor público são consideradas locais pouco atrativos para laborar. Um dos fatores que pode justificar está relacionado com os orçamentos limitados (Chernatony, 2006) alicerçado ao facto de os gestores do setor público desvalorizarem os benefícios de marketing (Kotler & Lee, 2007) ou considerarem os mesmos impertinentes (Laing, 2003). Um estudo realizado na Letónia por Stariņeca e Voronchuk (2014) permitiu constatar que existe uma débil expressão pública das atividades de EB nas organizações do setor público, que os funcionários não evidenciam publicamente os resultados das suas atividades e que os websites das corporações não têm em consideração os potenciais candidatos.

Contudo as organizações do setor público têm demonstrado um maior interesse para a implementação de práticas de *Employer Branding* (Lavigna & Hays, 2004). De acordo com Gromark e Melin (2013) o setor público deve replicar e deste modo aprimorar as ideias de gestão aplicadas ao setor privado, apelidam esta ideia de teoria da nova gestão pública. Stariņeca e Voronchuk (2014) acrescentam que é necessário familiarizar os trabalhadores em EB. Atentam que devem estar conscientes de técnicas de RH, aspetos

de natureza legal, processo de criação de marcas. Por fim, salientam a importância da formação.

2.10. A imagem dos museus na Gestão de Pessoas

A definição do conceito de museu tem sofrido sucessivas alterações e adaptações, tendo sido assistida com a evolução da ideia de património. Atualmente a conceção de museu contempla uma definição de património mais englobante. Tendo em conta a multiplicidade associada ao conceito, é essencial concretizar o mesmo. E deste modo, segundo o ICOM um museu é “uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, e que adquire, conserva, estuda, comunica e expõe testemunhos materiais do homem e do seu meio ambiente, tendo em vista o estudo, a educação e a fruição”.

O regime jurídico dos museus encontra-se na Lei nº 47/2004 (lei-quadro dos museus Portugueses). O artigo 3º da presente lei salienta que um “Museu é uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos; Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade. Consideram-se museus as instituições, com diferentes designações, que apresentem as características e cumpram as funções museológicas previstas na presente lei para o museu, ainda que o respetivo acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico”.

A aplicação de um modelo estratégico de GRH implica uma análise minuciosa da indústria em questão, assim como das pessoas que emprega (Graham & Lennon, 2002). No caso do setor cultural, em particular nos museus, o sistema de administração é ineficiente sendo inúmeras vezes liderado por pessoas que não apresentam capacidades de gestão (Graham & Lennon, 2002). Um estudo de formação e Desenvolvimento em Gestão de museus, citado em Graham e Lennon (2002) evidenciou a necessidade de estratégias de formação em gestão.

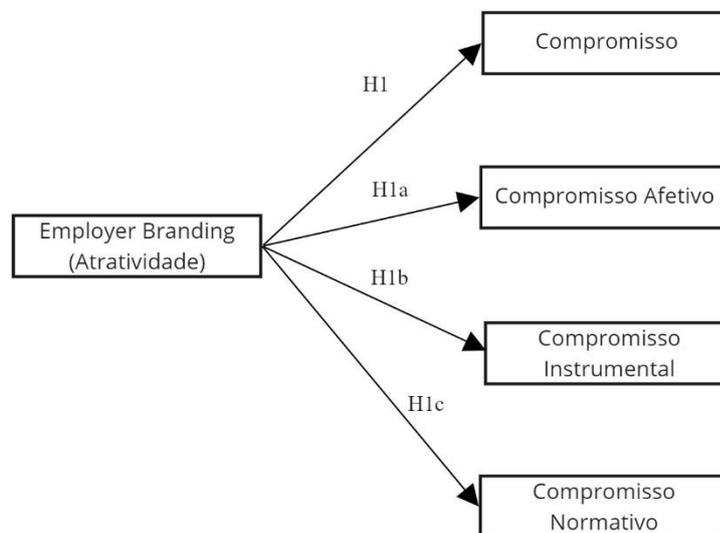
Segundo Cossons (1994) os profissionais associados aos museus não consideram como prioritário as necessidades dos visitantes. Ora, atender às necessidades dos consumidores deve ser encarado como decisivo para os trabalhadores dos museus. Encarar os visitantes como pessoas entendidas que detêm opiniões formadas pressiona-os a serem mais pragmáticos na interpretação do património cultural.

Atualmente os museus precisam de sofrer uma mudança. Necessitam ser um local para que o público consiga vivenciar através das suas exposições (*Museums – Public Perception*, n.d.). Nesta ótica um estudo citado por Kaplan (2017), salienta que apenas 27% das audiências culturais são fiéis aos museus. Os motivos que permitem justificar a débil fidelidade aos museus são os seus horários e acessibilidade. Segundo Kaplan (2017) se a oferta fosse mais variada e houvesse uma maior divulgação das exposições, o problema podia ser atenuado. Por fim, mencionar que 81% dos inquiridos mencionaram que uma integração digital melhoraria os museus.

2.11. Modelo Conceptual

Ao procurar responder ao problema de investigação do presente estudo, o modelo conceptual proposto (Figura 2) tem por base dois modelos de diferentes autores.

No tocante à escala de *Employer Attractiveness*, utilizamos a escala aplicada por Berthon (2005) – *Employer Attractiveness* (EmpAT). Um dos motivos que permite justificar a sua seleção está relacionado com o facto de ser uma das escalas mais popularizadas no âmbito do *Employer Branding* (Tanwar & Prashar, 2017). A escala é pautada pela sua versatilidade pois pode ser empregue em diversos contextos (Berthon, 2005). No tocante à escala de compromisso foi adotada a escala de Allen e Mayer (1997), tendo a mesma sido adaptada e traduzida por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). A escolha está relacionada com o seu destaque em termos empíricos (Maia, 2011, pg.59).



miro

Figura 2 - Modelo Conceptual

Fonte: Elaboração Própria Baseada em Berthon (2005) e Allen e Mayer (2007)

Em suma, as hipóteses de investigação são apresentadas na tabela II:

Tabela II - Hipóteses de Investigação

H1: O <i>Employer Branding</i> tem uma relação positiva com o compromisso.
H1a: O <i>Employer Branding</i> tem uma relação positiva com o compromisso afetivo.
H1b: O <i>Employer Branding</i> tem uma relação positiva com o compromisso instrumental.
H1c: O <i>Employer Branding</i> tem uma relação positiva com o compromisso normativo.

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 3 – METEDOLOGIA

O presente capítulo tem como intuito expor as escolhas metodológicas realizadas para responder às questões de investigação.

3.1. Propósito e tipo de estudo

A presente dissertação consta com uma abordagem de carácter dedutivo, e nessa perspetiva foram formuladas hipóteses de investigação baseadas na teoria existente. O estudo procura estabelecer relações de causalidade entre variáveis. Deste modo implica uma pesquisa explanatória (Saunders et al., 2016).

A dissertação é de natureza quantitativa, sendo regularmente relacionada a uma abordagem dedutiva (Saunders et al.,2016). A escolha pela metodologia quantitativa é

justificada pela recolha de informações sobre uma amostra previamente limitada e definida, no caso concreto colaboradores de museus. Nesta ótica, a estratégia de investigação consistiu na aplicação de um questionário *online*. As questões fechadas proporcionam uma interpretação, análise e codificação de dados mais simples (Fink, 2003).

No tocante ao limite temporal a investigação ocorreu num intervalo de tempo definido, nomeadamente, 17 de agosto a 8 de setembro de 2022.

3.2. População e Amostra

O questionário foi aplicado aos trabalhadores, tanto de *front office* como de *back office*, dos espaços culturais pertencentes à EGEAC (tabela III).

A EGEAC é considerada a maior organização cultural de Lisboa, sendo responsável pela gestão de teatros, cinema, museus, monumentos e galerias da cidade. De acordo com o artigo 3º dos Estatutos da EGEAC a sua missão consiste na promoção de acesso diversificado e qualificado aos bens e serviço de cultura, estimulação da criação artística, valorização do património cultural, incentivar o acréscimo e a formação de públicos e desenvolver a promoção, preservação e dinamização da atividade cultural de Lisboa.

A EGEAC é uma pessoa coletiva de direito privado sob a forma de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, tendo sido constituída pelo Município de Lisboa (artigo 1º dos Estatutos da EGEAC).

Do ponto de vista legal é regida pelos estatutos e de forma subsidiária pela Lei nº50/2012, de 31 de Dezembro que contempla o regime jurídico da atividade empresarial local e das participações locais.

Tabela III - Espaços culturais pertencentes à EGEAC

Espaços Culturais Pertencentes à EGEAC
Atelier-Museu Júlio Pomar
Casa Fernando Pessoa
Museu do Fado
Museu Bordalo Pinheiro
Museu do Aljube e da Resistência
Museu de Lisboa
Museu da Marioneta
Galeria Quadrum
Galeria Avenida da Índia
Galeria da Boavista
Pavilhão Branco
Torreão Nascente da Cordoaria Nacional

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Método e Recolha de Dados

Primeiramente com o intuito de formular as hipóteses de investigação e suportar a análise empírica foi executada uma recolha de dados secundários através de uma revisão de literatura. De seguida, com o propósito de responder às questões formuladas foi utilizado um instrumento de recolha de dados primário, um questionário (Saunders et al., 2016).

O questionário foi partilhado e divulgado *online* através do *e-mail* de cada espaço cultural da EGEAC e também através da Diretora de Desenvolvimento Organizacional (Maria de Fé Carvalho) que o colocou na plataforma *IntraNet*, entre os dias 17 de agosto e 8 de setembro de 2022, obtendo um total de 83 respostas válidas, tendo sido inquiridos 84 trabalhadores.

3.4. Desenvolvimento do Questionário

O questionário (Anexo 1) foi desenvolvido através da plataforma *online* Microsoft Forms. A escolha deste mecanismo de recolha de dados é justificada pela sua maior eficiência, quando comparados com os questionários em papel derivado da rapidez com que se alcança um maior número de respostas (Selm & Jankowski, 2006). O estudo teve como alicerce escalas não comparativas de classificação de itens, em concreto, escalas de *Linkert*, tendo estas sido testadas por outros autores. No tocante a dados sociodemográficos foram utilizadas escalas nominais e ordinais (Saunders et al., 2016).

O questionário contempla três secções, composto com cinquenta questões cuja resposta é de carácter obrigatório. A primeira secção é composta por 20 questões referentes à escala de *Employer Attractiveness*, que apresenta um modelo teórico de cinco fatores: interesse (questões 10, 11 e 12) social (questões 2, 7, 8 e 9), económico (13, 18, 19 e 20), desenvolvimento (questões 1, 3, 4, 5 e 6) e aplicação (questões 14, 15, 16 e 17). O principal objetivo da mesma é entender de que forma o colaborador se sente dentro da organização. A segunda secção é composta por 19 questões referentes ao compromisso organizacional. A mesma está dividida em três tipos de compromisso: afetivo (questões 1 a 6), instrumental (questões 7 a 13) e normativo (questões 14 a 19). Na última secção estão contemplados os dados sociodemográficos, questões relacionadas com o conceito de EB e ainda, perguntas referentes ao trabalho em si.

Com o intuito de evitar equívocos quanto à compreensão e coerência das questões foi efetuado um pré-teste. O pré-teste constou com uma amostra de 11 pessoas, com idades

e níveis de escolaridade diferentes, tendo participado a diretora organizacional da EGEAC. Em consideração ao *feedback* recebido foram alteradas questões pois podiam suscitar problemas interpretativos. Deste modo foram agrupadas as questões 24 e 25 (tabela IV), tendo originado a questão 20 (tabela V); as questões 2, 10 e 23 (tabela IV) originando a questão 2 (tabela V) e ainda as questões 13 e 14 (tabela IV) que originou a questão 12 (tabela V). Por outro lado, foi eliminada a questão 17 (tabela IV). Por fim, foi esclarecido o conceito de “benefícios funcionais”, que consta na parte 3 do questionário.

As razões que justificam o agrupamento de questões relacionam-se com a incidência sobre o mesmo aspeto, concretizando: as questões 2, 10 e 23 analisam o ambiente de trabalho recorrendo a adjetivos positivos (descontraído, entusiasmante e feliz), no caso das questões 13 e 14 caracterizam os produtos e serviços e, mais uma vez, utilizando adjetivos positivos (alta qualidade e inovadores); por fim, as questões 24 e 25 incidiam sobre a mesma realidade, o pacote salarial.

Tabela IV - Questões Formulário Antecedentes ao Pré – Teste

1. Considero relevante sentir-me reconhecido e valorizado pelo meu desempenho por parte da minha chefia.	Escala de Linkert: Discordo Totalmente a Concordo Totalmente
2. Acho importante pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.	
3. Considero importante que o emprego permita alavancar futuras oportunidades.	
4. Acho importante sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar nesta organização.	
5. Na minha opinião é importante sentir-me mais autoconfiante por trabalhar nesta organização.	
6. Creio que seja importante a aquisição de experiência que acrescentam valor ao meu percurso profissional.	
7. Considero importante a existência de boas relações com a chefia.	
8. Na minha opinião é primordial a existência de boas relações com os colegas.	
9. Dou importância a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas.	
10. Acho importante pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho entusiasmante.	
11. Considero relevante pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.	
12. Julgo importante pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.	
13. Considero importante pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.	
14. Creio que é importante pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.	
15. Acho relevante pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.	
16. Acho importante pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.	
17. Considero importante pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.	
18. Acredito que seja importante pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.	
19. Considero importante pertencer a uma organização onde sinto que pertença e sou aceite.	
20. Acho importante pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.	

21. Considero importante pertencer a uma organização onde sinto seguro/a em relação à continuidade do meu emprego.	
22. Na minha opinião é relevante que uma organização permita ter experiências em diferentes departamentos.	
23. É primordial pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.	
24. Considero relevante que a minha organização me ofereça um pacote salarial globalmente atrativo (descontos, parcerias, seguros) e acima da média do mercado (valor monetário).	
25. Considero importante pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.	

Fonte: Elaboração Própria

Tabela V - Questões Formulário Posteriores ao Pré – Teste

1. Considero relevante sentir-me reconhecido e valorizado pelo meu desempenho por parte da minha chefia.	Escala de Linkert: Discordo Totalmente a Concordo Totalmente
2. Acho importante pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído, feliz e entusiasmante.	
3. Considero importante que o emprego permita alavancar futuras oportunidades.	
4. Acho importante sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar nesta organização.	
5. Na minha opinião é importante sentir-me mais autoconfiante por trabalhar nesta organização.	
6. Creio que seja importante a aquisição de experiência que acrescentam valor ao meu percurso profissional.	
7. Considero importante a existência de boas relações com a chefia.	
8. Na minha opinião é primordial a existência de boas relações com os colegas.	
9. Dou importância a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas.	
10. Considero relevante pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.	
11. Julgo importante pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.	
12. Considero importante pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade e inovadores.	
13. Acho relevante pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.	
14. Acho importante pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.	
15. Acredito que seja importante pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.	
16. Considero importante pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite.	
17. Acho importante pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.	
18. Considero importante pertencer a uma organização onde sinto seguro/a em relação à continuidade do meu emprego.	
19. Na minha opinião é relevante que uma organização permita ter experiências em diferentes departamentos.	
20. Considero relevante que a minha organização me ofereça um pacote salarial globalmente atrativo (descontos, parcerias, seguros) e acima da média do mercado (valor monetário).	

Fonte: Elaboração Própria

3.5. Tratamento e Análise Preliminar de Dados

Os dados foram analisados e tratados através da ferramenta IBM SPSS *Statistics*.

Para medir os constructos em estudo tornou-se necessário a realização da análise de fiabilidade e análise de componentes principais (ACP).

A ACP procura garantir que os índices sintéticos refletem os construtos em estudo (Mooi & Sarsted, 2014). Nesta ótica, foram realizados o teste de esfericidade de Bartlett e a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Os valores de KMO oscilam entre 0 e 1 (Pallant, 2016), devendo ser superiores a 0,5 (Mooi & Sarsted, 2014). O teste de esfericidade de Bartlett deve ser significativo, isto é, $p < 0,05$ (Pallant, 2016).

Os valores de KMO estavam compreendidos entre 0,645 e 0,897, salientando a adequabilidade da ACP (Mooi & Sarstedt, 2014). No tocante aos testes de esfericidade de Bartlett, foram todos significativos ($p=0,000$), confirmando a adequabilidade da ACP (Pallant, 2016).

Tabela VI - Análise de Componentes Principais

Índice	KMO	Teste de esfericidade de Bartlett	
		Qui-quadrado	Sig
Escala de Atratividade	0,878	1,424.870	0
Escala de Compromisso	0,897	1,592.632	0
Questões de EB	0,645	257.170	0

Fonte: Elaboração Própria

A fiabilidade da escala foi analisada através do coeficiente de Alpha de Cronbach (α). Os valores devem ser superiores a 0,7 para que a fiabilidade seja considerada aceitável (Pallant, 2016), podendo, em situações de investigação relacionadas com ciências sociais ser considerados valores superiores a 0,6 (Maroco & Marques, 2006).

Todos os índices apresentavam uma consistência interna aceitável, porque os valores de alfa de Cronbach estão compreendidos entre 0,789 e 0,957 (Tabela VII).

Tabela VII - Análise de Fiabilidade

Índices	Alfa de Cronbach
Escala de <i>Employer Branding</i> (Atratividade)	0,957
Escala de Compromisso	0,822
Questões de EB	0,789

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 4 – Análise de dados

O capítulo seguinte tem como intuito a análise de dados e responder às questões e objetivos da presente dissertação.

4.1. Caracterização da amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 83 trabalhadores de museus do grupo EGEAC. Os trabalhadores com maior representatividade no estudo apresentam uma faixa

etária compreendida entre os 40 e 49 anos de idade (34,9%), seguida dos 30 aos 39 anos (26,5%). O género feminino é o mais representado (67,5%). Quanto às habilitações literárias, a prevalência foi o grau de Licenciatura/Bacharelato (77,1%), seguido do ensino secundário (10,8%) e Mestrado e Doutoramento (9,6%). No tocante às funções desempenhadas predominam as associadas a Áreas Técnicas (31,3%), seguida do departamento de Recursos Humanos (26,5%). Quanto à antiguidade na função, a prevalência é de 4 a 9 anos (32,5%). E o mesmo acontece quanto à antiguidade na organização com uma percentagem de 31,3%. Estes dados estão contemplados na tabela VIII.

Tabela VIII - Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Indicador	Opções de resposta	%	n
Sexo	Feminino	67,5	56
	Masculino	30,1	25
	Prefiro não dizer	2,4	2
Idade	18-29	17	20,5
	30-39	22	26,5
	40-49	29	34,9
	50-59	12	14,5
	60 ou mais	3	3,6
Habilitações Concluídas	Ensino Básico	1	1,2
	Ensino Secundário	9	10,8
	Bacharelato ou Licenciatura	64	77,1
	Mestrado ou Doutoramento	8	9,6
	Outra	1	1,2
Função	Áreas Técnicas	26	31,3
	Departamento Informático	8	9,6
	Departamento Jurídico	6	7,2
	Departamento de Recursos Humanos	22	26,5
	Departamento Marketing / Comunicação	12	14,5
	Departamento Financeiro	8	9,6
	Outro	1	1,2
Antiguidade na Função	Até 4 anos	20	24,1
	4-9 anos	27	32,5
	10-14 anos	18	21,7
	15-19 anos	7	8,4
	20-24 anos	5	6,02
	25-29 anos	5	6,02
	Mais de 30 anos	1	1,2
Antiguidade na Organização	Até 4 anos	39	47
	4-9 anos	26	31,3
	10-14 anos	8	9,6
	15-19 anos	4	4,8
	20-24 anos	1	1,2
	25-29 anos	5	6,02
Mais de 30 anos	0	0	

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Análise Descritiva

No tocante às estatísticas descritivas (Tabela IX), foi possível constatar que o índice com maior média é referente à dimensão económica (M= 4,335; DP= 0,564). Em oposição, o índice com menor média é referente ao compromisso normativo (M = 3,9217; DP = 1,18401), tendo o segundo mais elevado desvio padrão.

Ainda é possível constatar que os inquiridos avaliaram de forma mais preponderante os itens pertencentes à escala da atratividade em comparação aos itens pertencentes à escala de compromisso.

No Anexo 3 encontram-se informações detalhadas sobre as estatísticas descritivas.

Tabela IX - Análise Descritiva

Índice	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Dimensão Interesse	3	5	4,246	0,605
Dimensão Social	3	5	4,3	0,55036
Dimensão Económica	2	5	4,335	0,564
Dimensão Desenvolvimento	1	5	4,289	0,58661
Dimensão Aplicação	1	5	4,23495	0,58245
Compromisso Afetivo	1	5	3,1446	0,94117
Compromisso Instrumental	1	5	4,1566	0,90741
Compromisso Normativo	1	5	3,9217	1,18401
Questões EB ¹	1	2	1,0843	0,27958

Fonte: Elaboração Própria

4.3. Teste de Hipóteses

Com o intuito de testar as hipóteses de investigação recorreu-se à realização de análise de Clusters, uma análise da variância (ANOVA) e uma regressão linear simples, e nesta ótica foi estabelecido um nível de significância de 5%.

4.3.1. Análise de Clusters

Através do SPSS, foi efetuada a análise de clusters como técnica exploratória multivariada que permite classificar os sujeitos por grupos internamente homogéneos e externamente heterogéneos (Marôco, J, 2010).

Nesta perspetiva as variáveis utilizadas no agrupamento são as questões relacionadas com o conceito de *Employer Branding* (Parte 3 do Questionário). O propósito foi

¹ São questões de escolha múltipla, e por isso apenas apresentam duas hipóteses: sim que corresponde ao número 1 e não que corresponde ao número 2.

perceber se, se distinguia uma agregação particular com essas questões. Nesta perspetiva, recorreu-se à análise de dois passos (*TwoStep*).

Da análise de Clusters que se caracterizou como bem-sucedida (figura 3), foi possível a identificação de dois clusters: 1) trabalhadores que sentem mais intensamente a marca do museu onde laboram, tendo por isso uma visão mais forte sobre a organização; 2) trabalhadores que não sentem tão intensamente a marca da organização, sendo as suas respostas não tão uniformes.

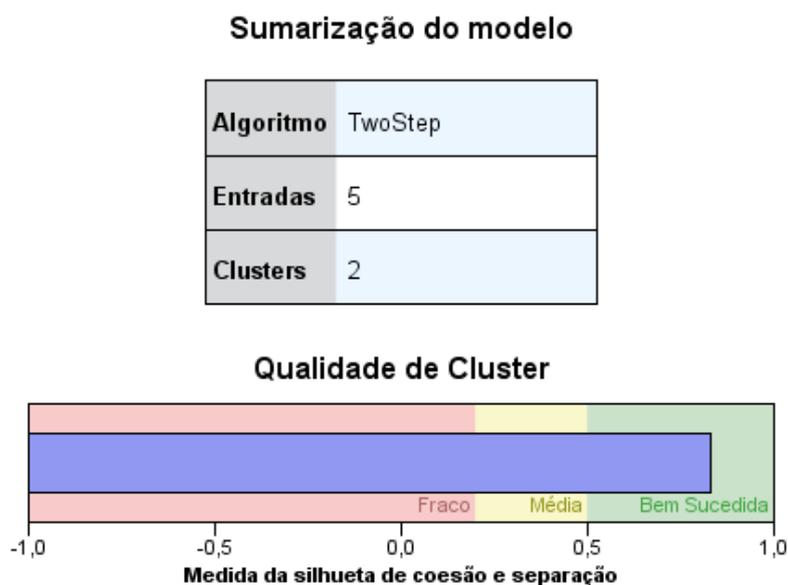


Figura 3 - Qualidade do Cluster

Fonte: Elaboração Própria

O cluster 1 apresenta-se mais preponderante, constando com uma percentagem de 79,50% dos inquiridos, em detrimento do cluster 2 com 20,50 % (tabela X).

Tabela X - Análise de Clusters

		N	% de Combinados	% do Total
Cluster	1	66	79,50%	79,50%
	2	17	20,50%	20,50%
Total		83		100,00%

Fonte: Elaboração Própria

Os clusters foram analisados de forma mais detalhada tendo em conta as 5 questões, e deste modo:

- O cluster 1 apresenta uma percentagem de 84,60% para a questão número 1, referente a benefícios funcionais. Por oposição, o cluster 2 apresenta uma percentagem de 15,4%;
- Na questão número 2 (benefícios económicos) o cluster 1 apresenta uma preponderância de 86,80%. No tocante ao cluster 2 é de 13,20%;
- Na questão 3 (benefícios psicológicos) o cluster 1 apresenta uma percentagem de 91,70%. No cluster 2 apenas 8,3%;
- O cluster 1 na questão 4 (valores distintivos) apresenta uma percentagem de 85,7%, já o cluster 2 apresenta uma percentagem de 14,30%;
- Por fim, na questão 5 (valores e comportamentos) o cluster 1 apresenta uma percentagem de 86,8% e o cluster 2 é 13,20%.

Os resultados estão apresentados no anexo 4.

4.3.2. Análise da Variância (ANOVA)

A fim de examinar as disparidades entre os sub-grupos anteriormente identificados (Cluster 1 e Cluster 2) realizou-se uma análise da variância (ANOVA). Através do recurso à ANOVA, averiguámos se através das respostas à primeira e segunda parte do questionário, era possível a identificação de diferenças consideráveis entre as pessoas classificadas no cluster 1 no cluster 2.

Partindo do princípio referido por Maroco (2007) de que há diferenças entre as médias dos grupos quando $p \leq 0.05$, e por isso há diferenças estatisticamente significativas entre grupos. Constatou-se que:

- Na primeira parte do questionário, ou seja, nas questões referentes à atratividade foi possível encontrar 7 resultados com diferenças significativas entre grupos;
- Na segunda parte do questionário, ou seja, nas questões referentes ao compromisso foi possível encontrar 16 resultados com diferenças significativas entre os grupos;

4.3.3. Regressão Linear Simples

Com o intuito de testar as hipóteses e o modelo de pesquisa calculou-se as correlações entre as variáveis do estudo. Na ótica de Dancey e Reidy (2006) um r de Pearson com valores entre: a) 0,10 e 0,29 é uma correlação fraca; b) 0,40 e 0,60 salienta uma relação moderada; e c) 0,70 e 1 assinala uma relação forte. Os resultados são apresentados na tabela XI.

Tabela XI – Coeficiente de Correlação de Pearson

Variáveis		Compromisso	Compromisso afetivo	Compromisso instrumental	Compromisso normativo
Employer Branding	R	0,596	0,615	0,503	0,5
	Sig	0	0	0	0

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a tabela XI, verificou-se que a relação entre o EB e o compromisso é moderada positiva, uma vez que o valor de p é superior a 0,40 (Dancey & Reidy, 2006). O mesmo acontece para as restantes variáveis. Assim sendo, confirmam-se as hipóteses H1, H2, H3 e H4.

H1: O Employer Branding tem uma relação positiva com o compromisso.

Como mencionado anteriormente verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre as variáveis EB e compromisso, sendo o valor de $p = ,596$. Para proceder à validação da hipótese efetuou-se uma regressão linear simples. Deste modo, o *Employer Branding* foi definido como a variável independente e o Compromisso Organizacional como variável dependente. Obteve-se um $R^2 = 0,36$ (anexo 6), sendo possível concluir que 36% da mutabilidade do Compromisso Organizacional é explicada pelo *Employer Branding*, sendo os restantes 64% explicados por outros fatores aleatórios. O erro padrão de estimativa obtido foi de 9,78308, todavia, os valores de $\beta = 0,596$, $t = 8,753$ e $p = 0,000$ (anexo 6) indiciam um modelo com uma explicação positiva significativa. Desta forma, é possível confirmar que existe um efeito positivo do *Employer Branding* no Compromisso Organizacional.

H2: O Employer Branding tem uma relação positiva com o compromisso afetivo.

Como supramencionado verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre as variáveis EB e compromisso afetivo, sendo o valor de $p = ,615$. Para proceder à validação da hipótese efetuou-se uma regressão linear simples. Deste modo, o *Employer Branding* foi definido como a variável independente e o Compromisso Afetivo como variável dependente. Obteve-se um $R^2 = 0,32$ (anexo 6), sendo possível concluir que 32% da mutabilidade do Compromisso Afetivo é explicada pelo *Employer Branding*, sendo os restantes 68% explicados por outros fatores aleatórios. O erro padrão de estimativa obtido foi de 9,51256 todavia, os valores de $\beta = 0,631$, $t = 8,971$ e $p = 0,000$ (anexo 6) indiciam um modelo com uma explicação positiva significativa. Desta forma, é possível confirmar que existe um efeito positivo do *Employer Branding* no Compromisso Afetivo.

H3: O Employer Branding tem uma relação positiva com o compromisso instrumental.

Como mencionado anteriormente verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre as variáveis EB e compromisso instrumental, sendo o valor de $p = ,503$. Para proceder à validação da hipótese efetuou-se uma regressão linear simples. Deste modo, o *Employer Branding* foi definido como a variável independente e o Compromisso Instrumental como variável dependente. Obteve-se um $R^2 = 0,34$ (anexo 6) sendo possível concluir que 34% da mutabilidade do Compromisso Instrumental é explicada pelo *Employer Branding*, sendo os restantes 66% explicados por outros fatores aleatórios. O erro padrão de estimativa obtido foi de 9,835, todavia, os valores de $\beta = 0,583$, $t = 8,691$ e $p = 0.000$ (anexo 6) indiciam um modelo com uma explicação positiva significativa. Desta forma, é possível confirmar que existe um efeito positivo do *Employer Branding* no Compromisso Instrumental.

H4: O Employer Branding tem uma relação positiva com o compromisso normativo.

Como mencionado anteriormente verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre as variáveis EB e compromisso normativo, sendo o valor de $p = ,500$. Para proceder à validação da hipótese efetuou-se uma regressão linear simples. Deste modo, o *Employer Branding* foi definido como a variável independente e o Compromisso Normativo como variável dependente. Obteve-se um $R^2 = 0.32$ (anexo 6), sendo possível concluir que 68% da mutabilidade do Compromisso Normativo é explicada pelo *Employer Branding*, sendo os restantes 68% explicados por outros fatores aleatórios. O erro padrão de estimativa obtido foi de 9,841 todavia, os valores de $\beta = 0,581$, $t = 8,689$ e $p = 0.000$ (anexo 6) indiciam um modelo com uma explicação positiva significativa. Desta forma, é possível confirmar que existe um efeito positivo do *Employer Branding* no Compromisso Normativo.

4.3.4. Discussão de resultados

Dos resultados obtidos podemos afirmar:

- A maioria dos participantes são licenciados e estão motivados e alinhados com os valores da instituição, havendo uma harmonia dos valores pessoais com os valores da instituição. Esta constatação vai de encontro ao defendido por Ritz et al (2016), defendendo que as entidades públicas devem procurar uma harmonia e

compatibilização de valores pessoais dos trabalhadores com os valores e princípios organizacionais.

- Os participantes sentem-se atraídos pelo serviço público, o que traduz uma tendência para laborar em proveito do bem comum. Este facto está em consonância com os estudos de Brito (2016), Jin et al. (2018) e Vandenabeele e Neumann (2018). Contudo, a atração pelo setor público requer que os funcionários sejam recompensados. E, segundo Ventorini et al. (2020), os funcionários do setor público são maioritariamente estimulados por recompensas intrínsecas em detrimento das económicas. Todavia, o estudo efetuado refutou o defendido pela literatura, uma vez que a dimensão económica foi a mais pontuada na escala de atratividade.
- O estudo permitiu concluir que o *Employer Branding* tem impacto positivo no compromisso. Havendo deste modo consonância com estudos anteriormente efetuados (Tanwar & Prasad, 2016; Storsten & Ampuero, 2013).
- Apurou-se, ainda, que os trabalhadores dos museus do Grupo EGEAC não manifestam vontade em abandonar a instituição, estando altamente comprometidos e atraídos pela sua entidade patronal. Estes museus, para os seus trabalhadores são encarados como locais bastante atrativos para desempenhar funções. Consideram que dispõem de benefícios psicológicos, funcionais e económicos. Esta conclusão está em profunda contradição com o defendido por Chernatony (2006), pois defendia que as organizações públicas são locais pouco atrativos para laborar.

Ora, deste modo no tocante à validação de hipóteses podemos afirmar (figura 4 e tabela XII) que o *Employer Branding* tem uma relação positiva com o compromisso (afetivo, instrumental e normativo).

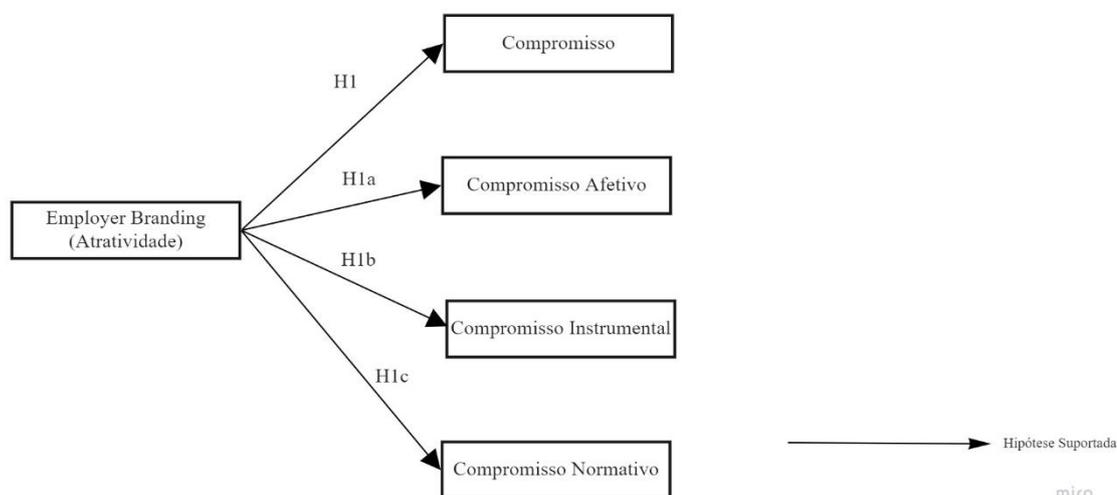


Figura 4- Validação do Modelo Conceptual

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XII- Validação das Hipóteses de Investigação

Hipóteses de Investigação	Suporte Empírico
H1: O <i>Employer Branding</i> tem uma relação positiva com o compromisso.	Suportada
H1a: O <i>Employer Branding</i> tem uma relação positiva com o compromisso afetivo.	Suportada
H1b: O <i>Employer Branding</i> tem uma relação positiva com o compromisso instrumental.	Suportada
H1c: O <i>Employer Branding</i> tem uma relação positiva com o compromisso normativo.	Suportada

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 5 – Conclusões

A temática de investigação da presente dissertação constitui em analisar e aprofundar a relação entre *Employer Branding* e Compromisso Organizacional, com o intuito de perceber se a primeira tem um impacto positivo na segunda. Nesta perspetiva, foi desenvolvido um modelo conceptual suportado na literatura revista. Após a análise empírica, é possível responder à questão formulada. Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões obtidas. Inclui também as contribuições da presente dissertação, limitações e sugestões de investigação futura.

5.1. Principais Conclusões

A presente investigação pretendeu analisar se o *Employer Branding* tinha um efeito positivo no compromisso nos trabalhadores dos museus pertencentes ao grupo EGEAC. Primeiramente, foram analisadas as propriedades psicométricas dos instrumentos de medidas de recolha de dados, sendo os mesmos válidos e fiáveis.

O principal objetivo da presente dissertação consistia em perceber se existia uma relação positiva entre o *Employer Branding* e o Compromisso. As respostas dos inquiridos foram bastante elevadas em todas as dimensões em estudo, o que evidenciou que os trabalhadores apresentam uma ligação e um compromisso forte com os museus. Todavia, o compromisso é diferenciado consoante o modo como os mesmos sentem uma ligação via *Employer Branding*. Por isso foi realizada uma análise de clusters (*TwoStep*). Desta resultaram dois clusters. O cluster 1 onde os trabalhadores sentem mais intensamente a marca do museu onde laboram, tendo por isso uma visão mais forte sobre a organização e o cluster 2 cujos trabalhadores não sentem tão intensamente a marca da organização, sendo as suas respostas não tão uniformes.

Através da realização da ANOVA foi possível concluir que há algumas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos (cluster 1 e cluster 2), mas reforçamos que todas as questões foram pontuadas de forma extremamente elevada.

Por fim, realizou-se regressões lineares simples de modo a validar as hipóteses. Neste sentido, concluímos de que o *Employer Branding* tem uma relação positiva com o compromisso.

Os trabalhadores dos museus do grupo EGEAC estão satisfeitos com a sua entidade patronal, e consideram que a mesma lhe proporciona benefícios funcionais, psicológicos e económicos.

No tocante à atratividade a dimensão que os mesmos mais valorizam foi a económica. Os trabalhadores demonstram atração por aspetos relacionados com a segurança no trabalho, salários acima da média e oportunidades de promoção de carreira.

No tocante ao compromisso a dimensão que os trabalhadores mais valorizam foi a instrumental. Os trabalhadores dos museus da EGEAC consideram que há mais benefícios em continuar na organização do que em tentar procurar uma alternativa.

Os colaboradores consideram que há um alinhamento entre a missão, valores da organização e dos seus próprios valores pessoais.

Por fim, a investigação efetuada apresenta uma homogeneidade muito grande, que acaba por ser um elemento relevante do estudo. Em termos comparativos, e analisando o setor público da saúde os resultados são bastante díspares. Segundo Liu et al. (2019) os profissionais de saúde estão desmotivados e sentem que as condições de trabalho são pautadas pela precariedade, havendo por isso elevadas taxas de rotatividade. As taxas de rotatividade elevadas ditam que os trabalhadores não estão satisfeitos com as condições de trabalho (Scanlan & Still, 2019), situações que claramente distam dos resultados obtidos neste estudo.

5.2. Contributos Teóricos

Em termos académicos, o presente estudo afigura-se como pertinente pois dispõe de contributos relevantes para o aumento do conhecimento de um tema que atualmente é de grande importância e que se encontra pouco analisado.

A dissertação ao desenvolver um modelo conceptual aplicado ao setor público, mais concretamente ao setor cultural, procurou aprofundar o conhecimento do conceito de EB e compromisso organizacional nesta área, dado que a maioria dos estudos são aplicáveis ao setor privado. Por outro lado, os resultados obtidos revelaram algumas surpresas, contrariando a literatura revista. Os resultados evidenciam que os trabalhadores dos museus pertencentes à EGEAC estão satisfeitos por laborarem em museus, sendo os espaços encarados como atrativos para trabalhar.

5.3. Contributos Práticos

Em termos práticos, a presente dissertação afigura-se como relevante derivado da necessidade de as empresas atualmente alcançarem vantagens competitivas através do capital humano. Nesta ótica foram aplicadas duas escalas academicamente reconhecidas dentro de um grupo de museus que procura atrair, reter e aumentar o compromisso de trabalhadores. O estudo em causa pode ser utilizado como um instrumento de gestão de RH para atrair e reter o talento apropriado para a organização, sendo particularmente relevantes no setor público dada a escassez de estudos.

5.4. Limitações do estudo e Sugestões de Investigação Futura

O estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar foi circunscrito a uma amostra limitada de museus. Adicionalmente a amostra é maioritariamente composta por inquiridos do sexo feminino, o que pode resultar em enviesamento.

Por fim, referir a homogeneidade das respostas obtidas que não permitem afirmar a normalidade, permite por outro lado constatar que os trabalhadores têm uma ligação forte com a empresa e que o seu compromisso com a mesma é igualmente forte.

Ainda que apresente limitações, o estudo mostra-se como relevante pois contribui para o conhecimento do mercado de trabalho no setor cultural em Portugal.

No tocante às sugestões de investigação, seria interessante replicar o estudo a outras áreas do setor público, como a saúde e educação.

REFERÊNCIAS

- A força do Talento. (2014). <https://www.pwc.pt/pt/human-capital/imagens/2014/pwc-ceosurvey-forca-do-talento.pdf>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1–15. doi:10.1080/1331677x.2020.1851280
- brand of Lycksele municipality. (Bachelor Thesis) Umeå University, Faculty of Social
- Brewster, C., Sparrow, P., & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 949-970. doi:10.1080/09585190500120590
- Brito, D. (2016). Towards a public service motivation theory for Brazil: constructing a national paradigm [Dissertação de Mestrado em Administração]. Fundação Getúlio Vargas.
- Dancey, C. & Reidy, J. (2006). *Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed
- Data And Methods Using IBM SPSS Statistics (2nd ed.). Heidelberg, Germany: Springer
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5-6), 667-681. doi:10.1108/03090560810862570
- Easa, N. F., & Bazzi, A. M. (2020). The Influence of Employer Branding on Employer Attractiveness and Employee Engagement and Retention. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 11(4), 48–69. doi:10.4018/ijcrmm.2020100104
- Fink, A. (2003). *The survey handbook*. London: SAGE Publications
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401-409. doi:10.1108/10610421011085712

- Ghielen, S., & De Cooman, R. (2018). Refining Employer Branding Research: Linking Employer Attractiveness to Clear and Targeted Brands. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 14194. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.255>
- Gliem J.A. & Gliem R.R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education, Columbus, pp.82-88.
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2018). Does public service motivation matter in public higher education? Testing the theories of person-organization fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model. *The American Review of Public Administration*, 48, 82-97. <https://doi.org/10.1177/0275074016652243>
- Kaplan, I. (2017, October 16). 37% of Art Museum Visitors Don't View Them as Culture—and Other Takeaways from the 2017 Culture Track Report. Artsy. <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-37-art-museum-visitors-view-culture-takeaways-2017-culture-track-report>
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544. doi:10.1057/palgrave.bm.2550140
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69. doi:10.1002/hrm.20145
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(SUPPL. 1), S45-S59. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x
- Liu, J., Zhu, B., Wu, J., & Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: a cross-sectional study in 11 western provinces of China. *BMC Family Practice*, 20(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12875-019-0904-0>
- Maia, V. (2011). *Comprometimento Organizacional nos Operadores de Call Center Um estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Lisboa: ISEG.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – com utilização do SPSS*. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, Lda

- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (5a edição)*. Lisboa. Report Number.
- Maroco, J., & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637. doi:10.1080/09585192.2011.560880
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907. doi:10.1362/026725709X479282
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-
- Mooi, E., & Sarstedt, M. (2014). *A Concise Guide To Market Research: The Process, Data And Methods Using IBM SPSS Statistics (2nd ed.)*. Heidelberg, Germany: Springer.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. doi:10.1057/bm.2008.4
- Museums – Public Perception. (n.d.). Public-Perception.com. Retrieved July 24, 2022, from <https://public-perception.com/industries-specialization/culture/museums-2021/>
- Nascimento, Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão* 14 (1), 115-133.
- org/smash/get/diva2:636260/FULLTEXT01.pdf [Acesso em: 10/01/2020]
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide To Data Analysis Using SPSS (6th ed.)*. London, England: McGraw-Hill Education.
- Priya, S., & UmaRaman, M. (Março de 2021). A Study on Strategy of Employer Branding and its impact on Talent management in IT industries. *Elementary Education Online*, 2-11 Quantity 40, 435–456.
- Randstad (2022). “A Importância Do Employer Branding Para Atrair E Reter Talento Randstad Portugal.” www.randstad.pt, 20 May 2022, www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/a-importancia-do-employer-branding-para-atrair-e-reter-talento/.

- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook Public Administration Review. *The American Society for Public Administration*, 76(3), 414-426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods For Business Students* (7th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Scanlan, J., Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19 (62), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Sciences, Umeå School of Business and Economics (USBE), Business Administration,
- Selm, M. & Jankowski, N.W. (2006). Conducting Online Surveys. *Quality and Quantity* 40, 435–456.
- Sivertzen, A. -, Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473-483. doi:10.1108/JPBM-09-2013-0393
- Stariņeca, O., & Voronchuk, I. (2014). Employer Branding Training Development for Public Organisations. *Regional Formation and Development Studies*, 14(3). doi:10.15181/rfds.v14i3.877
- Storsten, H., & Ampuero, D. (2013). Who are we? A quantitative study on the Employer Suécia. Disponível em: <http://www.divaportal>.
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review* 46 (2), 389-409.
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review* 17(3S), 186S–206S.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261-278). Palgrave Macmillan.
- Ventorini, C., Paes, C., & Marchiori, D. (2020). O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. *Revista Pretexto*, 20(3), 68-82. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.6130>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. doi:10.1080/02672570903577091

ANEXOS

Anexo I – Questionário

O *Employer Branding* e o compromisso de Colaboradores. Um caso em museus portugueses. O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, pelo Lisbon School of Economics & Management –Universidade de Lisboa, orientada pelo prof. José Dias Lopes.

Por inerência, são apresentadas afirmações que têm como intuito analisar o impacto das estratégias de *Employer Branding* no Compromisso dos Colaboradores de Museus.

Não há respostas certas ou erradas. A sua participação é imprescindível para o sucesso deste estudo.

Por fim, ao continuar, está a dar o seu consentimento informado para que as respostas sejam recolhidas e alvo de tratamento estatístico no quadro dos objetivos desta investigação. Os dados recolhidos para este projeto poderão ser conservados para análises no quadro de investigações posteriores.

Muito obrigada pela colaboração!

Para qualquer dúvida ou questão podem-nos contactar via telefone para 963 094 356.

Parte I

Na procura de um local de trabalho valorizamos aspetos diferentes. Deste modo, solicito que avalie a concordância das dimensões apresentadas para a seleção do empregador.

Para responder, utilize a escala apresentada:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Não Discordo, Nem Concordo;
- 4- Concordo;
- 5- Concordo Totalmente

1. Considero relevante sentir-me reconhecido e valorizado pelo meu desempenho por parte da minha chefia.	1	2	3	4	5
2. Acho importante pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído, feliz e entusiasmante.	1	2	3	4	5
3. Considero importante que o emprego permita alavancar futuras oportunidades.	1	2	3	4	5
4. Acho importante sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar nesta organização.	1	2	3	4	5
5. Na minha opinião é importante sentir-me mais autoconfiante por trabalhar nesta organização.	1	2	3	4	5
6. Creio que seja importante a aquisição de experiência que acrescentam valor ao meu percurso profissional.	1	2	3	4	5
7. Considero importante a existência de boas relações com a chefia.	1	2	3	4	5
8. Na minha opinião é primordial a existência de boas relações com os colegas.	1	2	3	4	5

9. Dou importância a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas.	1	2	3	4	5
10. Considero relevante pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.	1	2	3	4	5
11. Julgo importante pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.	1	2	3	4	5
12. Considero importante pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade e inovadores.	1	2	3	4	5
13. Acho relevante pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.	1	2	3	4	5
14. Acho importante pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.	1	2	3	4	5
15. Acredito que seja importante pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.	1	2	3	4	5
16. Considero importante pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite.	1	2	3	4	5
17. Acho importante pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.	1	2	3	4	5
18. Considero importante pertencer a uma organização onde sinto seguro/a em relação à continuidade do meu emprego.	1	2	3	4	5
19. Na minha opinião é relevante que uma organização permita ter experiências em diferentes departamentos.	1	2	3	4	5
20. Considero relevante que a minha organização me ofereça um pacote salarial globalmente atrativo (descontos, parcerias, seguros) e acima da média do mercado (valor monetário).	1	2	3	4	5

Parte II

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativas ao modo como se sente na organização onde trabalha. Para responder, utilize a escala apresentada:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2- Discordo;
- 3- Não discordo nem concordo;
- 4- Concordo;
- 5- Concordo totalmente.

1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5
2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5
4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5
5. Ficaria muito feliz de passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5

6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5
7. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5
8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5
9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5
10. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5
11. Uma das consequências negativas para mim se sáísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5
12. Muito da minha vida seria afetada se decidisse sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5
13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar noutra empresa	1	2	3	4	5
14. Eu não deixaria esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5
15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	1	2	3	4	5
16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa atualmente	1	2	3	4	5
17. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5
18. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5
19. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5

Parte III

3. Considera que o seu emprego nesta instituição lhe proporciona benefícios em termos de funcionais comparativamente com outras alternativas que eventualmente poderia ter?

Definição de benefícios funcionais - são os benefícios tangíveis de um produto ou marca, ou seja, são os benefícios primários de utilizar um produto.

Sim
 Não

4. Considera que o seu emprego nesta instituição lhe proporciona benefícios em termos económicos comparativamente com outras alternativas que eventualmente poderia ter?

Sim
 Não

5. Considera que o seu emprego nesta instituição lhe proporciona benefícios em termos de psicológicos?

Sim
 Não

6. Considera que a sua instituição tem um conjunto de valores distintivos próprios?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

7. A identidade, os valores e os comportamentos na sua instituição tornam-a num local onde deseja trabalhar?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

8. Género

<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Prefiro Não Dizer

9. Idade

<input type="checkbox"/>	18-29
<input type="checkbox"/>	30-39
<input type="checkbox"/>	40-49
<input type="checkbox"/>	50-59
<input type="checkbox"/>	60 ou mais

10. Habilitações (concluídas)

<input type="checkbox"/>	Ensino Básico
<input type="checkbox"/>	Ensino Secundário
<input type="checkbox"/>	Bacharelato ou Licenciatura
<input type="checkbox"/>	Mestrado ou Doutoramento
<input type="checkbox"/>	Outra

11. Função _____

12. Antiguidade na função _____

13. Antiguidade na organização _____

Anexo 2 – Análise de Fiabilidade

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1. Considero relevante sentir-me reconhecido e valorizado pelo meu desempenho por parte da minha chefia.	0,407	0,96
2. Acho importante pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído, feliz e entusiasmante.	0,666	0,9555
3. Considero importante que o emprego permita alavancar futuras oportunidades.	0,678	0,955
4. Acho importante sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar nesta organização.	0,707	0,955
5. Na minha opinião é importante sentir-me mais autoconfiante por trabalhar nesta organização.	0,732	0,955
6. Creio que seja importante a aquisição de experiência que acrescentam valor ao meu percurso profissional.	0,587	0,957
7. Considero importante a existência de boas relações com a chefia.	0,837	0,953
8. Na minha opinião é primordial a existência de boas relações com os colegas.	0,787	0,954
9. Dou importância a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas.	0,786	0,954
10. Considero relevante pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.	0,776	0,954
11. Julgo importante pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade	0,796	0,954
12. Considero importante pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade e inovadores.	0,797	0,954
13. Acho relevante pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.	0,7	0,955
14. Acho importante pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.	0,759	0,954
15. Acredito que seja importante pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros.	0,776	0,954
16. Considero importante pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite.	0,725	0,955
17. Acho importante pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.	0,665	0,955
18. Considero importante pertencer a uma organização onde sinto seguro/a em relação à continuidade do meu emprego.	0,814	0,954
19. Na minha opinião é relevante que uma organização permita ter experiências em diferentes departamentos.	0,687	0,955
20. Considero relevante que a minha organização me ofereça um pacote salarial globalmente atrativo (descontos, parcerias, seguros) e acima da média do mercado (valor monetário).	0,675	0,955

Fonte: Elaboração Própria

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	-0,565	0,855
2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	0,6	0,805
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	-0,526	0,853

4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	0,651	0,799
5. Ficaria muito feliz de passar o resto da minha carreira nesta empresa	0,682	0,8
6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	-0,2	0,854
7. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	0,509	0,809
8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	0,774	0,795
9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	0,705	0,8
10. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	0,661	0,801
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	0,613	0,804
12. Muito da minha vida seria afetada se decidisse sair desta empresa neste momento	0,714	0,8
13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar noutra empresa	0,85	0,785
14. Eu não deixaria esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	0,767	0,791
15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	-0,639	0,873
16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa atualmente	0,778	0,79
17. Esta empresa merece a minha lealdade	0,625	0,803
18. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	0,748	0,792
19. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	0,691	0,798

Fonte: Elaboração Própria

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
Considera que o seu emprego nesta instituição lhe proporciona benefícios em termos de funcionais comparativamente com outras alternativas que eventualmente poderia ter?	0,276	0,826
Considera que o seu emprego nesta instituição lhe proporciona benefícios em termos económicos comparativamente com outras alternativas que eventualmente poderia ter?	0,365	0,811
Considera que o seu emprego nesta instituição lhe proporciona benefícios em termos de psicológicos?	0,737	0,685
Considera que a sua instituição tem um conjunto de valores distintivos próprios?	0,789	0,679
A identidade, os valores e os comportamentos na sua instituição tornam-a num local onde deseja trabalhar?	0,723	0,696

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 3 – Análise Descritiva

		N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Parte 1	ID	83	1	83	42	24,10394
	Q_A_1	83	1	5	4,3253	0,71752
	Q_A_2	82	3	5	4,3537	0,5527
	Q_A_3	83	3	5	4,3253	0,58661
	Q_A_4	83	3	5	4,2892	0,5303
	Q_A_5	83	3	5	4,253	0,53746
	Q_A_6	82	2	5	4,2195	0,64835
	Q_A_7	83	3	5	4,3012	0,55732
	Q_A_8	83	3	5	4,2771	0,54802
	Q_A_9	82	3	5	4,2683	0,54544
	Q_A_10	83	3	5	4,253	0,60169
	Q_A_11	82	3	5	4,2683	0,60957
	Q_A_12	83	3	5	4,2169	0,60583
	Q_A_13	83	3	5	4,3133	0,58284
	Q_A_14	83	3	5	4,2651	0,56492
	Q_A_15	83	2	5	4,2048	0,59998
	Q_A_16	83	3	5	4,3373	0,52445
	Q_A_17	83	1	5	4,2048	0,63934
	Q_A_18	82	3	5	4,3537	0,5299
	Q_A_19	83	2	5	4,1446	0,70074
Q_A_20	83	3	5	4,4337	0,54533	
Parte 2	B_1	83	1	5	1,8916	0,9108
	B_2	83	1	5	3,9759	0,91032
	B_3	83	1	5	1,9157	0,91338
	B_4	83	1	5	3,8193	1,10591
	B_5	83	1	5	3,988	0,96896
	B_6	83	1	5	2,4699	1,38227
	B_7	83	1	5	4,1325	0,88029
	B_8	83	1	5	4,0602	0,97966
	B_9	83	1	5	4,1566	0,86224
	B_10	83	1	5	4,1928	0,94298
	B_11	83	1	5	4,2048	0,90741
	B_12	83	1	5	4,2289	0,88793
	B_13	83	1	5	3,9157	1,1812
	B_14	83	1	5	3,8675	1,19726
	B_15	83	1	5	2,3494	1,27292
	B_16	83	1	5	3,9036	1,19567

Parte 3	B_17	83	1	5	4,1928	0,90335
	B_18	83	1	5	3,9398	1,17234
	B_19	83	1	5	4,0241	1,04736
	C_01	83	1	2	1,0602	0,23938
	C_02	83	1	2	1,0843	0,27958
	C_03	83	1	2	1,1325	0,34113
	C_04	83	1	2	1,0723	0,26054
	C_05	83	1	2	1,0843	0,27958
	Género	83	1	3	1,3494	0,52808
	Idade	83	1	5	2,5422	1,08539
	Habilitações Concluídas	83	1	5	2,988	0,55202
	Função	83	1	7	3,1687	1,80662
	Antiguidade Função	83	1	7	2,6265	1,49561
	Antiguidade na Organização	83	1	6	2	1,36149

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 4 - Analise de Clusters

Questão 1 - Parte 3

		Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Cluster	1	66	84,60%	0	0,00%
	2	12	15,40%	5	100,00%

Questão 2 - Parte 3

		Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Cluster	1	66	86,80%	0	0,00%
	2	10	13,20%	7	100,00%

Questão 3 - Parte 3

		Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Cluster	1	66	91,70%	0	0,00%
	2	6	8,30%	11	100,00%

Questão 4 - Parte3

		Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Cluster	1	66	85,70%	0	0,00%
	2	11	14,30%	6	100,00%

Questão 5 - Parte 3

		Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Cluster	1	66	86,80%	0	0,00%
	2	10	13,20%	7	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 5 – ANOVA

		ANOVA					Primeira Parte
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
Q_A_1	Entre Grupos	0,451	1	0,451	0,875	0,352	
	Nos grupos	41,766	81	0,516			
	Total	42,217	82				
Q_A_2	Entre Grupos	1,18	1	1,18	4,006	0,049	
	Nos grupos	23,564	80	0,295			
	Total	24,744	81				
Q_A_3	Entre Grupos	0,891	1	0,891	2,64	0,108	
	Nos grupos	27,326	81	0,337			
	Total	28,217	82				
Q_A_4	Entre Grupos	0,704	1	0,704	2,55	0,114	
	Nos grupos	22,357	81	0,276			
	Total	23,06	82				
Q_A_5	Entre Grupos	0,213	1	0,213	0,737	0,393	
	Nos grupos	23,473	81	0,29			
	Total	23,687	82				
Q_A_6	Entre Grupos	0,04	1	0,04	0,093	0,761	
	Nos grupos	34,009	80	0,425			
	Total	34,049	81				
Q_A_7	Entre Grupos	0,613	1	0,613	1,999	0,161	
	Nos grupos	24,857	81	0,307			
	Total	25,47	82				
Q_A_8	Entre Grupos	1,361	1	1,361	4,738	0,032	
	Nos grupos	23,266	81	0,287			
	Total	24,627	82				
Q_A_9	Entre Grupos	0,154	1	0,154	0,513	0,476	
	Nos grupos	23,944	80	0,299			
	Total	24,098	81				
Q_A_10	Entre Grupos	1,012	1	1,012	2,859	0,095	
	Nos grupos	28,675	81	0,354			

	Total	29,687	82			
Q_A_11	Entre Grupos	1,462	1	1,462	4,085	0,047
	Nos grupos	28,635	80	0,358		
	Total	30,098	81			
Q_A_12	Entre Grupos	1,376	1	1,376	3,881	0,052
	Nos grupos	28,72	81	0,355		
	Total	30,096	82			
Q_A_13	Entre Grupos	0,999	1	0,999	3,013	0,086
	Nos grupos	26,857	81	0,332		
	Total	27,855	82			
Q_A_14	Entre Grupos	2,233	1	2,233	7,556	0,007
	Nos grupos	23,936	81	0,296		
	Total	26,169	82			
Q_A_15	Entre Grupos	0,469	1	0,469	1,308	0,256
	Nos grupos	29,049	81	0,359		
	Total	29,518	82			
Q_A_16	Entre Grupos	1,346	1	1,346	5,139	0,026
	Nos grupos	21,209	81	0,262		
	Total	22,554	82			
Q_A_17	Entre Grupos	0,17	1	0,17	0,414	0,522
	Nos grupos	33,348	81	0,412		
	Total	33,518	82			
Q_A_18	Entre Grupos	1,18	1	1,18	4,378	0,04
	Nos grupos	21,564	80	0,27		
	Total	22,744	81			
Q_A_19	Entre Grupos	0,016	1	0,016	0,031	0,86
	Nos grupos	40,25	81	0,497		
	Total	40,265	82			
Q_A_20	Entre Grupos	1,583	1	1,583	5,625	0,02
	Nos grupos	22,802	81	0,282		
	Total	24,386	82			

		ANOVA					
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
B_1	Entre Grupos	12,202	1	12,202	17,706	0	Segunda Parte
	Nos grupos	55,822	81	0,689			
	Total	68,024	82				
B_2	Entre Grupos	15,748	1	15,748	24,434	0	
	Nos grupos	52,204	81	0,644			
	Total	67,952	82				
B_3	Entre Grupos	13,35	1	13,35	19,639	0	
	Nos grupos	55,06	81	0,68			
	Total	68,41	82				
B_4	Entre Grupos	18,767	1	18,767	18,647	0	
	Nos grupos	81,522	81	1,006			
	Total	100,289	82				
B_5	Entre Grupos	16,193	1	16,193	21,575	0	
	Nos grupos	60,795	81	0,751			
	Total	76,988	82				
B_6	Entre Grupos	2,674	1	2,674	1,406	0,239	
	Nos grupos	154,001	81	1,901			
	Total	156,675	82				
B_7	Entre Grupos	0,783	1	0,783	1,01	0,318	
	Nos grupos	62,759	81	0,775			
	Total	63,542	82				
B_8	Entre Grupos	7,433	1	7,433	8,449	0,005	
	Nos grupos	71,266	81	0,88			
	Total	78,699	82				
B_9	Entre Grupos	6,907	1	6,907	10,349	0,002	
	Nos grupos	54,057	81	0,667			
	Total	60,964	82				
B_10	Entre Grupos	6,367	1	6,367	7,749	0,007	
	Nos grupos	66,549	81	0,822			
	Total	72,916	82				

B_11	Entre Grupos	4,141	1	4,141	5,293	0,024
	Nos grupos	63,377	81	0,782		
	Total	67,518	82			
B_12	Entre Grupos	5,848	1	5,848	8,056	0,006
	Nos grupos	58,802	81	0,726		
	Total	64,651	82			
B_13	Entre Grupos	28,321	1	28,321	26,646	0
	Nos grupos	86,089	81	1,063		
	Total	114,41	82			
B_14	Entre Grupos	41,716	1	41,716	44,562	0
	Nos grupos	75,826	81	0,936		
	Total	117,542	82			
B_15	Entre Grupos	21,531	1	21,531	15,664	0
	Nos grupos	111,337	81	1,375		
	Total	132,867	82			
B_16	Entre Grupos	43,903	1	43,903	48,497	0
	Nos grupos	73,326	81	0,905		
	Total	117,229	82			
B_17	Entre Grupos	15,079	1	15,079	23,562	0
	Nos grupos	51,837	81	0,64		
	Total	66,916	82			
B_18	Entre Grupos	35,726	1	35,726	37,594	0
	Nos grupos	76,973	81	0,95		
	Total	112,699	82			
B_19	Entre Grupos	25,071	1	25,071	31,3	0
	Nos grupos	64,881	81	0,801		
	Total	89,952	82			

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 6 – Regressão Linear

H1: O Employer Branding tem uma relação positiva com o compromisso.

Fonte: Elaboração Própria

Resumo do Modelo		
R	R quadrado	Erro padrão da estimativa
0,596	0,36	9,78308

Fonte: Elaboração Própria

	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig
	B	Erro Erro	Beta	t	
Modelo (Constante)	32,8	3,656			0
Índice Atratividade	0,41	0,044	0,596	8,753	0

a. Variável Dependente: Índice Compromisso

H2: O Employer Branding tem uma relação positiva com o compromisso afetivo.

Resumo do Modelo		
R	R quadrado	Erro padrão da estimativa
0,615	0,39	9,51256

Fonte: Elaboração Própria

	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig
	B	Erro Erro	Beta	t	
Modelo (Constante)	32,8	3,656			0
Índice Atratividade	0,51	0,050	0,631	8,971	0

a. Variável Dependente: Índice Compromisso Afetivo

Fonte: Elaboração Própria

H3: O Employer Branding tem uma relação positiva com o compromisso instrumental.

Resumo do Modelo		
R	R quadrado	Erro padrão da estimativa
0,503	0,34	9,835

Fonte: Elaboração Própria

	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig
	B	Erro Erro	Beta	t	
Modelo					

(Constante)	32,8	3,656			0
Índice Atratividade	0,38	0,041	0,583	8,691	0
a. Variável Dependente: Índice Compromisso Instrumental					

Fonte: Elaboração Própria

H4: O Employer Branding tem uma relação positiva com o compromisso normativo.

Resumo do Modelo		
R	R quadrado	Erro padrão da estimativa
0,503	0,32	9,841

Fonte: Elaboração Própria

Modelo	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados		
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig
(Constante)	32,8	3,656			0
Índice Atratividade	0,36	0,039	0,581	8,689	0
a. Variável Dependente: Índice Compromisso Normativo					

Fonte: Elaboração Própria