

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

RAPHAEL DANTAS BARCELOS

**O PAPEL MEDIADOR DO ENGAJAMENTO NA RELAÇÃO ENTRE A
SATISFAÇÃO COM BENEFÍCIOS E PERFORMANCE DE
EMPREGADOS**

**VITÓRIA
2020**

RAPHAEL DANTAS BARCELOS

**O PAPEL MEDIADOR DO ENGAJAMENTO NA RELAÇÃO ENTRE A
SATISFAÇÃO COM BENEFÍCIOS E PERFORMANCE DE
EMPREGADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Marcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA
2020**

RAPHAEL DANTAS BARCELOS

**O PAPEL MEDIADOR DO ENGAJAMENTO NA RELAÇÃO ENTRE A
SATISFAÇÃO COM BENEFÍCIOS E PERFORMANCE DE
EMPREGADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Administração.

Aprovada em 04 de dezembro de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. MARCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

RESUMO

O presente estudo visa examinar o papel mediador do engajamento do empregado na relação entre a satisfação com os benefícios e a sua performance declarada. A população de pesquisa foi abrangente, uma vez que incluiu qualquer indivíduo que possuísse vínculo empregatício. Os dados foram analisados por meio da técnica multivariada de dados chamada Modelagem de Equações Estruturais, com uso do SmartPLS, com *bootstrapping* de 5.000 subamostras, bem como observando os critérios de 300 interações. As evidências suportaram uma relação positiva entre a satisfação com os benefícios e o engajamento do empregado, bem como o engajamento em relação à performance declarada do empregado. Quanto ao efeito indireto da relação, foi possível afirmar que o engajamento medeia totalmente a relação entre a satisfação com benefícios e a performance dos empregados, já que esta última relação não se mostrou significativa. Ou seja, quando o engajamento do funcionário recebe os efeitos da satisfação com os benefícios, o impacto na performance é de 21%. No tocante às variáveis de controle, somente a escolaridade interfere nas relações propostas.

Palavras-chave: Satisfação com benefícios. Engajamento do empregado. Performance do empregado. Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The object of this research is to examine the mediating effect of engagement on the relationship between employee satisfaction of benefits and job performance. The research population was comprehensive, since it included any individual who had an employment relationship. The data were analyzed using the multivariate data technique called Structural Equation Modeling in SmartPLS (Ringle, Wende, & Becker, 2015), using a bootstrapping of 5,000 subsamples, as well as observing the criteria for 300 interactions. The evidence supported a positive relationship between employee satisfaction and employee engagement, as well as employee engagement. As for the indirect effect of the relationship, it was possible to state that engagement fully mediates the relationship between satisfaction with benefits and employee performance. That is, when employee engagement receives the effects of satisfaction with benefits, the impact on performance is 21%. Regarding the control variables, only schooling interferes in the proposed relationships.

Keywords: Satisfaction with benefits. Employee engagement. Employee performance. Human Resource Management.

SUMÁRIO

Capítulo 1	6
1. INTRODUÇÃO	6
Capítulo 2	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 PERFORMANCE INDIVIDUAL	10
2.2 SATISFAÇÃO COM BENEFÍCIOS	13
2.3 ENGAJAMENTO DO EMPREGADO.....	16
Capítulo 3	19
3. METODOLOGIA	19
Capítulo 4	22
4. ANÁLISE DE DADOS	22
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	22
4.2 VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO	24
4.2.1 Validade dos constructos de primeira ordem	24
4.2.2 Validade dos constructos de segunda ordem	27
Capítulo 5	32
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
Capítulo 6	34
6 CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	35

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

As relações de disputa por parcela de mercado pelas organizações impõem níveis de eficiência tanto externos (no seu mercado) quanto internos (dentro da organização) para sobrevivência. O reflexo imediato foi a busca por modelos melhores e mais eficientes de gerenciamento dos recursos humanos e financeiros (Bhuvanaiah & Raya, 2015). Diante de competitividade, recomenda-se que as organizações criem ambientes que favoreçam a troca social, uma vez que este é um dos fatores proeminentes no que se refere à promoção da competitividade (Jha, 2013). Partindo desse princípio, empregadores, por meio de pacotes de benefícios, estabelecem meios para que os empregados percebam melhores condições e apresentem melhores performances (Wiley, 1997; Srinivas, 2013).

Nesse contexto, estudos anteriores têm buscado analisar a relação entre a satisfação com benefícios dos empregados e a sua performance. Por exemplo, pode-se citar o estudo de Kuvaas (2006) que considera haver uma supervalorização na relação entre os dois construtos. No mesmo sentido, há estudos que evidenciam não haver relação direta entre os incentivos financeiros e a performance dos empregados (Jenkins, 1998) e que as atitudes relacionadas aos benefícios não teriam uma relação tão consistente com construtos como absenteísmo e performance (Carragher *et al.*, 2008). Kuvaas *et al.* (2017) ainda sinaliza que a performance do empregado estaria positivamente relacionada a uma motivação

intrínseca.

No entanto, Garbers e Konradt (2014) demonstram que a recompensa aos empregados é um importante instrumento de motivação a uma melhor performance, especialmente quando distribuída de forma equitativa. De igual forma, Saeed (2013) afirma haver clara relação entre as recompensas financeiras e performance.

São recentes as pesquisas com foco na relação entre o engajamento do empregado e sua performance. O que tem sido pesquisado nos últimos anos direciona-se muito mais no sentido de desvendar como a Gestão de Recursos Humanos (GRH), enquanto preditora, pode ser capaz de aumentar os resultados produtivos dos empregados (Truss *et al.*, 2013). Indo além do impacto das políticas de benefícios oferecidos sobre os desempenhos dos empregados, os benefícios funcionariam como fator emocional que, somado às recompensas financeiras, agiriam como um condutor da relação entre o empregado e o empregador (Rawal, 2015).

Quando a GRH é colocada no centro da discussão, há que se esclarecer que o campo dos benefícios se enquadra no rol das “atividades de GRH” e o engajamento, nos “resultados de GRH” (*HRM activities* e *HRM outcomes*, respectivamente). A combinação desses dois campos com o da performance torna-se necessária, considerando-se que, cada vez mais, os pesquisadores precisam de uma teoria sobre GRH e performance, em especial uma que trabalhe a relação existente entre ambos os constructos (Boselie *et al.*, 2005) com vistas a elucidar essa relação (Latorre *et al.*, 2020). Para Guest (2017), a relação existente entre as boas práticas de GRH pode beneficiar mutuamente o empregado – ao elevar sua

performance -, e o empregador – ao reduzir custos.

Estudos anteriores (Budhwar & Bhatnagar, 2007; Desai *et al.*, 2010) sobre a relação entre os benefícios, engajamento e performance, têm trazido como questão central o engajamento e buscado por meio dele seus preditores e os resultados dele advindos. É possível a contribuição desses estudos na direção de estabelecer facilitadores para os gestores de Recursos Humanos, bem como para a capacidade de assentar novos parâmetros de vantagem competitiva nas indústrias às quais pertencem as firmas.

Para Bhuvanaiah & Raya (2015), essas questões podem ser estudadas de forma subdividida, separando-as em campos onde são evidenciadas, por exemplo, as características psicológicas envolvidas na geração do sentimento de engajamento, construído sob as bases da motivação do empregado. Assim, a pesquisa de Bhuvanaiah & Raya (2015) debruçou-se sobre os fatores benefícios e engajamento apontando que as pessoas preferem a satisfação psicológica a incentivos financeiros. De maneira complementar, o estudo de Truss *et al.* (2013) trabalha os fatores engajamento e performance lançando evidência de que o engajamento poderia explicar a performance dos empregados e ainda sugerindo que a referida performance terá amplitude similar aos níveis de engajamento.

Entrelaçando os três construtos, Anitha (2014) propõe que novos estudos sejam feitos de forma aprofundada, individualizando cada um dos fatores que poderiam influenciar o engajamento e, conseqüentemente, a performance dos empregados. De igual forma, Macey *et al.*, (2011) justificam a necessidade do aprofundamento das pesquisas envolvendo o engajamento por ser este um conceito

relativamente novo. Por esse motivo, é importante conhecê-lo para que não sejam criadas generalizações equivocadas entre o engajamento e as práticas de GRH no intuito de incrementar a performance dos empregados.

Diante do exposto, o presente estudo visa examinar o papel mediador do engajamento do empregado na relação entre a satisfação com os benefícios e a sua performance declarada.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os subsídios buscados para fundamentar as bases desta pesquisa foram expostos na fundamentação teórica deste referencial, o qual foi subdividido em três partes, quais sejam: performance individual, satisfação com benefícios e engajamento do empregado. No decorrer do referencial teórico cada um desses construtos será explanado ao serem trazidas contribuições de autores para a referida teoria.

2.1 PERFORMANCE INDIVIDUAL

A investigação dos fatores que influenciam a performance no trabalho não é algo recente, pelo contrário, ao longo dos anos o tema tem se mostrado muito presente nas pesquisas acadêmicas (Lu *et al.*, 2015). Dentre essas pesquisas, é possível observar que algumas têm se ocupado em estudar diferentes abordagens sobre a performance do empregado, como por exemplo: demonstrar uma ligação positiva com as atitudes gerais no ambiente de trabalho (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Harter *et al.*, 2002), sua relação com o comportamento dos empregados (Pfeffer & Jeffrey, 1998), a influência da habilidade cognitiva (Hunter, 1986), atitudes cognitivas (Ostroff, 1992) e, conhecimento sobre o trabalho influenciando a performance (Hunter, 1986).

No entanto, é possível observar alguns estudos que identificam alguma relação entre o engajamento e a performance (Harter *et al.*, 2002; Romero, 2004; Ho *et al.*, 2011; Bassi & McMurrer, 2007). Para Romero (2004) o engajamento faz parte de um rol de preditores da performance, como boas relações entre os empregados e boa reputação pública da empresa. Ho *et al.*, (2011), por sua vez, tratam de maneira mais focada os fatores engajamento e performance, estabelecendo que trabalhadores cognitivamente engajados investirão mais empenho na realização das tarefas de trabalho. Para Ho *et al.*, (2011) à medida que o empregado estiver mais focado e concentrado no trabalho, os obstáculos inerentes à sua atividade se tornarão mais fáceis de ultrapassar, facilitando a execução das tarefas e resultando em maior performance.

Huselid (1995), estabelece que a implementação da performance como prática no ambiente de trabalho resultaria em menores taxas de rotatividade de empregados. Há que se registrar, porém, que para se obter alta performance em ambientes de trabalho onde haja exigência de inovação, os empregados precisam estar engajados especialmente por meio da participação, liberdade e confiança (Desai *et al.*, 2010).

Dialogando com os estudos de Huselid (1995), mais detidamente sobre a relação direta entre o aumento da performance e a diminuição da rotatividade, Oldham e Cummings (1996) acrescentam que as características do ambiente de trabalho, de maneira independente, contribuem para a performance bem como para as intenções de saída do empregado da empresa. Entretanto, referida relação ocorreria em ambientes de trabalho onde as atividades fossem complexas e em situações em que os supervisores fossem apoiadores e não-controladores.

Oldham e Cummings (1996) ainda alertam que caso o empregado seja inserido em um ambiente onde a complexidade das atividades seja baixa e o empregado possua relevantes características de criatividade, a tendência é que sua performance e longevidade na empresa sejam atenuados, dificultando a vantagem competitiva da empresa.

No sentido contrário, ou seja, de propiciar ambiente adequado à criação da vantagem competitiva, Huselid (1995) argumenta que, coletivamente, os empregados poderiam criar esse ambiente, mas não individualmente, como frequentemente tem sido difundida essa crença entre acadêmicos. Para Huselid (1995) essa vantagem competitiva seria única e de difícil replicação entre os concorrentes do mercado.

Para que esse ambiente propício seja criado, as organizações podem lançar mão do poder do Gerenciamento do Capital Humano (GCH) que teria a capacidade de fomentar a performance dos empregados, através de seus preditores: práticas de liderança, engajamento de funcionários, acesso ao conhecimento, otimização da força de trabalho e capacidade de aprendizagem organizacional (Bassi & McMurrer, 2007).

De forma análoga, Huselid (1995) argumenta que a performance dos empregados será limitada caso não sejam motivados, por exemplo, por meio das práticas de Gerenciamento de Recursos Humanos – GRH, e acrescenta que a motivação pode advir de práticas como avaliações de desempenho individual ou em grupo, sistemas de compensação, sistemas de promoções baseadas no mérito e ainda outras formas de incentivos cabíveis.

Com vistas a mensurar o construto performance do empregado em seu estudo sobre relações organizacionais, Salanova *et al.*, (2005) elaboraram um questionário a partir de dois outros, o qual foi estruturado em 6 itens, sendo 3 deles baseados na dimensão empatia e os outros 3, baseados na dimensão performance excelente, que pode ser melhor compreendido na Figura 1.

Constructo	Dimensão	Medida
Performance	Empatia	Compreender necessidades Colocar-se no lugar do cliente Sintonia com cada cliente específico
	Performance excelente	Surpreender cliente com excelência Fazer mais do que o habitual Qualidade que não há na concorrência

Figura 1: Constructo Performance do empregado

Fonte: Salanova *et al.*, (2005)

2.2 SATISFAÇÃO COM BENEFÍCIOS

As organizações estão inseridas em mercados com acirrada concorrência, onde os recursos são cada vez mais escassos e os gestores de Recursos Humanos buscam, no que concerne aos custos com benefícios, as melhores escolhas de alocação desses recursos que, por sua vez, possuem potencial para incrementar os níveis de satisfação dos benefícios dos empregados (Williams, 1995; De La Torre-Ruiz *et al.*, 2019). Esses custos com pacotes de benefícios e recompensas ocupam local de destaque nos custos totais das empresas (Lengnick-Hall & Bereman, 1994; Bergmann *et al.*, 1994; Schnake, 2016). Em função dessa importância, a aferição das reações dos empregados em relação aos benefícios recebidos tornou-se algo de crescente interesse para a Gestão dos Recursos Humanos (Williams, 1995).

Fatores sociais, como despesas com assistência à saúde, aumento da demanda por pacotes de benefícios familiares, dentre outros, tem influenciado os aumentos dos custos com benefícios que, por sua vez, crescem a níveis acima da inflação (Sinclair *et al.*, 2005; Galanaki, 2019). Nas tentativas de conter e controlar esses gastos, a empresa não pode se furtar de considerar que as boas práticas da gestão dos benefícios devem ser cuidadosamente concebidas, podendo contribuir para a retenção de empregados e a vantagem competitiva (Bergmann *et al.*, 1994).

Conhecedoras das possíveis vantagens advindas dessas boas práticas da gestão dos benefícios, as organizações também devem conceber que a satisfação em relação aos benefícios recebidos tem sistematicamente diminuído ao longo das décadas, a despeito do aumento dos gastos para manutenção dos pacotes de benefícios dos empregados (Williams, 1995). Esse é mais um elemento na já difícil tarefa de equilibrar os fatores envolvidos no processo em que, segundo Ahmed *et al.* (2016), as compensações influenciam de forma positiva o engajamento dos empregados. E mesmo a simples atitude de divulgar junto aos funcionários seus benefícios geraria uma influência positiva no nível de satisfação dos funcionários (Cordón-Pozo *et al.*, 2020).

Nesse mesmo sentido, estudos exploram as possibilidades de relacionar a satisfação com os benefícios a outros construtos como engajamento (Yalabik *et al.*, 2017), comprometimento organizacional (Rameshkumar, 2020), comportamento de cidadania organizacional (Williams, 1995; Heneman *et al.*, 1988; Sun e Yoon, 2020), satisfação e motivação no trabalho (Cimbaljević *et al.*, 2020; Davis & Ward, 1995), implementação de um plano de benefícios (Barber *et al.*, 1992). Em particular, Koch *et al.*, (2019) indicam haver uma relação mútua de influência entre a percepção dos

benefícios recebidos e os vários níveis de engajamento do empregado.

Para subsidiar a pesquisa e discussão a respeito do tema satisfação com benefícios, Heneman *et al.*, (1988), sugeriram que a satisfação seria um construto multidimensional formado por fatores como nível, benefícios, aumentos e estrutura/administração. Com base nesse ponto de partida, elaboraram uma estrutura com 18 itens, mostrada na Figura 2, capaz de mensurar a percepção do nível de satisfação em relação aos benefícios recebidos pelos empregados.

Constructo	Dimensão	Medida
Satisfação com benefícios	Aumento	Meu mais recente aumento. Influência que meu supervisor tem sobre meu pagamento. Os aumentos que tipicamente recebi no passado. Como são determinados os meus aumentos.
	Benefício	Meu pacote de benefícios. Quanto a empresa paga pelos meus benefícios. O valor dos meus benefícios. O número de benefícios que recebo
	Nível Salarial	Meu salário líquido. Meu salário atual. Meu nível geral de remuneração. Valor do meu salário atual.
	Estrutura / Administração	A forma de pagamento da empresa. As informações dadas pela empresa sobre assuntos de pagamento que me interessam. Remuneração de outros postos de trabalho da empresa. Consistência das políticas de remuneração da empresa. Diferenças de remuneração entre os postos de trabalho na empresa. Como a empresa administra as remunerações.

Figura 2: Constructo Satisfação com benefícios

Fonte: Heneman et al. (1988)

2.3 ENGAJAMENTO DO EMPREGADO

Ao longo das últimas décadas o construto engajamento veio ganhando diversas dimensões como, por exemplo, o aproveitamento dos empregados em seus papéis na organização, o emprego físico, cognitivo e emocional do empregado (Kahn, 1990), a presença psicológica e foco no trabalho (Rothbard, 2001; Schaufeli *et al.*, 2002), uma medida de envolvimento (Desai *et al.*, 2010), o comprometimento intelectual e emocional do empregado (Budhwar & Bhatnagar, 2007).

Partindo de algumas caracterizações, o engajamento atuaria como uma ferramenta para que as organizações possam atingir variabilidades menores de desempenho dos empregados (Fleming *et al.*, 2005). Quando Fleming *et al.* (2005) afirmam isso, o fazem através de um paralelo comparando as organizações ao empregado, à medida que o modelo aplicado às organizações poderia ser o mesmo aplicado aos empregados.

Conhecido o potencial de relações nas quais o engajamento participa, e considerando os atores envolvidos nesse processo, a figura do supervisor ou gerente pode ter papel relevante em função de sua influência sobre os empregados (Fleming *et al.*, 2005). Portanto, sua capacidade de propiciar uma comunicação ampla e aberta com os seus subordinados, o reconhecimento do empregado pelas contribuições para o cumprimento de metas, a capacidade de propiciar maior liberdade de participação nos processos, guardam uma importante capacidade de fomentar o engajamento dos trabalhadores (Desai *et al.*, 2010).

Pode-se considerar que ele seria capaz de levar um empregado à satisfação de vida (Hakanen & Schaufeli, 2012), e esta, por sua vez, teria a capacidade de

conduzir um empregado ao aumento de performance, dada a forte correlação existente entre ambos (Jones, 2006). Em outras palavras, empregados performam melhor quando estão engajados, quando fazem bom uso do seu tempo de trabalho e imersos em suas atividades (Reina-Tamayo *et al.*, 2018).

Dialogando em proximidade com esse pensamento em que a correlação entre a performance e o engajamento seja possível, Bassi e McMurrer (2007) afirmam que o engajamento é um preditor da performance, mas que se reveste de um papel central no Gerenciamento de Capital Humano, sendo mediado por fatores não financeiros como um bom ambiente de trabalho, avaliação, exposição, conduta humana, confiança, comprometimento, suporte dos superiores e concorrência saudável.

Para Kahn (1990), os indivíduos podem utilizar vários graus de si no emprego da performance de seus papéis na empresa. Essa doação pessoal é classificada por Kahn (1990) como engajamento psicológico, o qual seria subdividido em três dimensões: engajamento cognitivo, engajamento emocional e engajamento físico.

Com base nas premissas estabelecidas por Kahn (1990), foi elaborado um estudo (May *et al.*, 2004) em cujos testes iniciais foram avaliados 21 itens no intuito de se conseguir mensurar o construto, entretanto, sem sucesso. Partindo desses estudos preliminares, May *et al.* (2004) chegaram a um modelo com 13 itens que, ao final, cumpriram com o objetivo de mensuração do construto. O qual está disposto na Figura 3.

Diante do exposto, este estudo propõe:

Hipótese H1: O engajamento do funcionário medeia a relação entre a satisfação com os benefícios e a sua performance declarada.

Constructo	Medidas
Engajamento do empregado	Motivação que gera esquecimento
	Pensar em outras coisas durante o trabalho
	Raramente sou distraído
	Tempo passa rápido
	Colocar coração no trabalho
	Ânimo ao executar bem o trabalho
	Desconexão emocional com o trabalho
	Sentimentos afetados na execução
	Emprego de energia na execução
	Ficar na empresa até conclusão do trabalho
	Fazer horas extras
	Levar trabalho para casa
	Evitar trabalhar duro

Figura 3: Constructo Engajamento do Empregado

Autor: May et al., (2004)

Capítulo 3

3. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa e caráter descritivo, com corte transversal em função da análise detida em uma secção de tempo para identificar os padrões de comportamento (Bell *et al.*, 2018) priorizando investigar a recorrência e a amplitude das atitudes de um grupo heterogêneo de empregados. Essa abordagem permitiu a coleta de dados num ponto do tempo compreendido entre o dia 2 e 20 de agosto de 2019.

A população de pesquisa foi abrangente, uma vez que incluiu qualquer indivíduo que possuísse vínculo empregatício. Em função da possibilidade de que qualquer indivíduo, empregado ou não, pudesse responder o questionário, foi incluída uma pergunta no início do questionário para que esse tipo de situação fosse controlada. Da totalidade de 502 respondentes, 29 indivíduos responderam que não eram funcionários e, portanto, foram excluídos da análise. Assim, a pesquisa atingiu o critério de validação da amostra sugerida por Hair *et al.* (2012), em que são exigidas pelo menos dez respostas para cada variável.

A amostra não probabilística, escolhida por conveniência (Hair *et al.*, 2005), foi composta por empregados do setor público e privado, abordados via redes sociais (Facebook, Instagram e WhatsApp) e por meio de contatos pessoais e profissionais, atingindo um total de 473 respondentes, disponíveis e com capacidade prover o estudo de subsídios.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário autoadministrado, facilitando a obtenção das respostas em função da abrangência da população proposta. Além disso, esse tipo de questionário possibilitou uma maior agilidade na coleta dos dados (Creswell, 2010), além do baixo custo e da flexibilidade de acesso via internet utilizando as mais variadas plataformas. Em função da postergação, por parte dos usuários das plataformas online, para responder o questionário, cerca de 200 questionários foram impressos e entregues em mãos para posterior devolução. Momento em que, a partir do qual, foi percebido maior índice de conclusão do questionário.

O mecanismo utilizado para a coleta de dados primários foi um questionário contendo 37 afirmativas, estruturado a partir dos estudos de Heneman e Schwuab (1985), May *et al.* (2004) e Salanova *et al.* (2005). Do estudo de Heneman e Schwuab (1985) foi utilizada a escala de Satisfação com Benefícios; a escala de Engajamento foi extraída dos estudos de May *et al.* (2004) e, por fim, a escala de Performance foi baseada em Salanova *et al.* (2005). Todas as afirmativas foram avaliadas pelos respondentes através da escala Likert de 5 pontos (Malhotra, 2006), sendo que para as afirmativas de 1 a 31, a variação foi de “muito insatisfeito” a “muito satisfeito”; e para as afirmativas de 32 a 37, o respondente avaliou entre a discordância total ou a concordância total.

O questionário foi organizado de maneira que uma pergunta inicial de controle sobre a vinculação empregatícia ou não do respondente foi incluída. Nos casos em que a resposta foi negativa, o respondente foi excluído da amostra. Em seguida foram inseridas as afirmativas de 1 a 18 cujo aspecto abordado foi o Nível de Satisfação com os Benefícios, após, as afirmativas de 19 a 31 relacionando-se ao

Engajamento do empregado e, finalmente, as afirmativas 32 a 37, fazendo referência ao conceito de Performance.

O perfil dos respondentes foi caracterizado através de oito perguntas que identificaram o tempo na empresa, idade, gênero, estado civil, escolaridade, renda setor público ou privado e se possui filhos. O questionário completo encontra-se no Apêndice 1.

Para que o questionário fosse aprimorado, foi aplicado um pré-teste para 15 pessoas, via plataforma online Typeform, as quais não identificaram dificuldades no entendimento das afirmativas e perguntas, bem como quanto à navegabilidade do questionário e o tempo necessário para sua conclusão. Findo o pré-teste, o link foi oficialmente divulgado através das redes sociais, e-mail e formulário impresso.

Superada a fase da coleta de dados, foram feitas as análises de Caracterização da Amostra e Modelagem de equações estruturais. A Caracterização da Amostra objetivou identificar características sociodemográficas dos respondentes, bem como avaliar a adequação dos respondentes ao perfil da população em estudo.

Finalmente, os dados foram analisados por meio da técnica multivariada de dados chamada Modelagem de equações estruturais no SmartPLS (Ringle, Wende, & Becker (2015), lançando mão de um *bootstrapping* de 5.000 subamostras, bem como observando os critérios de 300 interações, tal como recomendado por Hair Jr. *et al.* (2012).

Capítulo 4

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os resultados foram agrupados e apresentados na Tabela 1, classificando os respondentes a partir de 8 características demográficas. Por meio dos dados da Tabela 1 foi possível identificar que dos 473 respondentes considerados, a maioria era do gênero feminino (53,49%). Em relação à idade, a faixa etária mais representada foi a de 30 a 39 anos (38,48%), seguida pela faixa de 40 a 49 anos (21,14%) e 21 a 29 anos (20,93%). De acordo com os dados mostrados na Tabela 1, a predominância da renda foi estabelecida na faixa até 1.900 (30,66%) e, logo após, pelas faixas de 1.900 a 4.600 (28,75%) e 4.600 a 9.000 (16,49%).

Quanto à escolaridade dos respondentes, cabe ressaltar a hegemonia de indivíduos com graduação (45,03%), mas também a representatividade dos pós-graduados (35,94%). O estado civil com maior número de respondentes foi o casado ou em união estável (52,43%), seguido pelo estado civil solteiro (37,63%). A maioria dos respondentes não possuía filhos (52,01%).

Com relação ao tempo na empresa, os empregados demonstraram que a faixa entre 1 a 3 anos, apresenta uma supremacia (30,02%) sobre os que ocupavam o intervalo entre 10 e 19 anos (28,96%) e entre 4 e 9 anos (26,43%). Quando os respondentes foram questionados sobre o setor a que pertenciam, foi notada uma

ascendência do Setor Público (54,76%) sobre o Setor Privado (45,24%), mas com relativa proximidade porcentual.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Características demográficas	Opções das características demográficas	Frequência	
		Quantidade	Percentual (%)
Gênero	Feminino	253	53,19
	Masculino	220	46,51
Idade	Até 21 anos	31	06,55
	21 a 29 anos	99	20,93
	30 a 39 anos	182	38,48
	40 a 49 anos	100	21,14
	50 a 59 anos	47	09,94
	60 a 69 anos	8	01,69
	mais de 70 anos	6	01,27
Renda	Até 1.900	145	30,66
	Entre 1.900 e 4.600	136	28,75
	Entre 4.600 e 9.000	78	16,49
	Entre 9.000 e 15.000	61	12,90
	Entre 15.000 e 20.000	32	06,77
	Acima de 20.000	21	04,44
Escolaridade	Ensino Fundamental	6	01,27
	Ensino Médio/Técnico	73	15,43
	Graduação	213	45,03
	Pós Graduação	178	35,94
	Outros	11	02,33
Estado Civil	Solteiro	178	37,63
	Casado ou união estável	248	52,43
	Divorciado ou separado	34	07,19
	Viúvo	3	00,63
	Outros	10	02,11
Tem Filhos	Não	246	52,01
	Sim	227	47,99
Tempo na empresa	01 a 03 anos	142	30,02
	04 a 09 anos	125	26,43
	10 a 19 anos	137	28,96
	20 a 29 anos	43	09,09
	mais de 30 anos	26	05,50
Setor	Público	259	54,76
	Privado	214	45,24

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

4.2.1 Validade dos constructos de primeira ordem

Na Tabela 2 é possível identificar algumas cargas fatoriais abaixo de 0,700 que propositalmente não foram retiradas com vistas a garantir a validade de conteúdo de constructo e contribuir em outros estudos e situações, de acordo com orientações de Bido e Silva (2019).

TABELA 2: CARGAS EXTERNAS DOS CONSTRUTOS

Construto	Dimensão	Medidas	Cargas externas
Satisfação com benefícios	Aumento	AUM1 Meu mais recente aumento	0,881
		AUM3 Aumentos que tipicamente recebi no passado	0,845
		AUM4 Como são determinados os meus aumentos	0,907
	Benefícios	BEN1 Meu pacote de benefícios	0,927
		BEN2 Quanto a empresa paga pelos meus benefícios	0,926
		BEN3 O valor dos meus benefícios	0,936
		BEN4 O número de benefícios que recebo	0,934
	Nível	SAL1 Meu salário líquido	0,903
		SAL2 Meu salário atual	0,954
		SAL3 Meu nível geral de remuneração	0,916
		SAL4 Valor do meu salário atual	0,955
	Estrutura	EST1 A forma de pagamento da empresa	0,639
		EST2 Informações dadas pela empresa sobre pagamentos	0,748
		EST3 Remuneração de outros postos de trabalho da empresa	0,795
		EST4 Consistência das políticas de remuneração da empresa	0,845
		EST5 Diferença de remuneração entre os postos da empresa	0,826
EST6 Como a empresa administra as remunerações		0,865	
Engajamento	Engajamento	ENG1 Motivação que gera esquecimento	0,674

cognitivo	ENG2	Pensar em outras coisas durante o trabalho	0,667
	ENG3	Raramente sou distraído	0,816
	ENG4	Tempo passa rápido	0,673
Engajamento emocional	ENG5	Colocar coração no trabalho	0,644
	ENG6	Ânimo ao executar bem o trabalho	0,646

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: As variáveis AUM2, ENG7, ENG8, ENG9, ENG10, ENG11, ENG12 e ENG13 foram excluídas em função de apresentarem carga externa inferior a 0,60.

Ademais, todos os coeficientes de Alfa de Cronbach expostos na Tabela 3, do Rho-A, calculado com base na correlação de Spearman e Confiabilidade Composta (CR) estão acima de 0,700 e com uma Variância Média Extraída (AVE) acima de 0,500, exceto engajamento (0,475), mantido porque os demais critérios de análise convergente foram atendidos, conforme Bido e Silva (2019). Assim sendo, os constructos de primeira ordem amparam a validade convergente.

TABELA 3: VALIDAÇÃO CONVERGENTE E DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER (1981)

Média	Desvio padrão	Rho_A	α	CR	AVE	AUM	BEN	SAL	EST	ENG	EMP	PERF
2,71	1,14	0,855	0,851	0,910	0,771	0,878						
3,00	1,28	0,949	0,949	0,963	0,866	0,700	0,931					
3,00	1,17	0,951	0,950	0,964	0,870	0,771	0,688	0,933				
3,13	1,19	0,886	0,877	0,908	0,624	0,765	0,724	0,741	0,790			
3,35	1,27	0,785	0,777	0,843	0,475	0,357	0,240	0,385	0,365	0,689		
4,06	0,84	0,802	0,802	0,883	0,716	0,114	0,130	0,159	0,193	0,512	0,846	
3,86	0,88	0,826	0,823	0,894	0,739	0,122	0,099	0,122	0,127	0,500	0,621	0,859

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Média e desvio padrão calculados a partir dos dados brutos. Em negrito, a raiz quadrada da variância média extraída (AVE); CR: Coeficiente de confiabilidade composta; α : Alpha de Cronbach, a partir do SmartPLS.

Considerando-se que a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada um dos constructos é maior que as correlações entre eles, conforme Tabela 3, tem-se o primeiro critério de Fornell e Larcker (1981) atendido. De forma análoga, pelo critério das cargas cruzadas de Chin (1998), expostas na Tabela 5, os indicadores possuem cargas fatoriais mais elevadas em suas respectivas variáveis latentes, ou seja, em seus construtos. Desta forma é possível afirmar que a validade discriminante se sustenta.

A validade discriminante está atendida à medida que o critério Racio Heterotrait-Monotrait (HTMT) está sendo cumprido, visto que os três construtos atendem os requisitos estabelecidos por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), de uma carga máxima de 0,90 (Tabela 4).

TABELA 4: CRITÉRIO RACIO HETEROTRAIT-MONOTRAIT (HTMT)

	AUM	BEN	EMP	ENG	EST	PERF	SAL
AUM							
BEN	0,779						
EMP	0,137	0,149					
ENG	0,439	0,280	0,642				
EST	0,879	0,794	0,237	0,442			
PERF	0,147	0,114	0,760	0,624	0,156		
SAL	0,856	0,724	0,183	0,448	0,810	0,141	

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 5, pode-se afirmar que semelhantemente se atingiu a validade discriminante pelo critério de Chin (1998) e Hair *et al.* (2012), já que o valor de cada uma das cargas fatoriais dos indicadores dentro de seus construtos é mais elevado que o restante das cargas.

TABELA 5: VALIDADE DISCRIMINANTE – CRITÉRIO DE CARGAS CRUZADAS (CHIN, 1998)

	AUM	BEN	SAL	EST	ENG	EMP	PERF
AUM1	0,881	0,631	0,722	0,648	0,269	0,118	0,129
AUM3	0,845	0,579	0,627	0,626	0,333	0,072	0,074
AUM4	0,907	0,634	0,679	0,739	0,339	0,108	0,115
BEN1	0,649	0,927	0,631	0,646	0,214	0,097	0,090
BEN2	0,640	0,926	0,611	0,694	0,216	0,112	0,099
BEN3	0,672	0,936	0,664	0,670	0,234	0,130	0,109
BEN4	0,646	0,934	0,653	0,683	0,231	0,145	0,071
SAL1	0,678	0,599	0,903	0,639	0,359	0,179	0,144
SAL2	0,719	0,642	0,954	0,698	0,367	0,133	0,109
SAL3	0,723	0,670	0,916	0,716	0,345	0,138	0,106
SAL4	0,751	0,652	0,955	0,709	0,363	0,144	0,100
EST1	0,430	0,485	0,485	0,639	0,265	0,228	0,115
EST2	0,546	0,553	0,547	0,748	0,285	0,180	0,112
EST3	0,602	0,584	0,546	0,795	0,240	0,131	0,093
EST4	0,679	0,622	0,665	0,845	0,332	0,130	0,103
EST5	0,651	0,560	0,598	0,826	0,320	0,151	0,107
EST6	0,683	0,618	0,654	0,865	0,288	0,119	0,082
ENG1	0,455	0,283	0,412	0,402	0,674	0,251	0,260
ENG2	0,288	0,170	0,301	0,276	0,667	0,245	0,263
ENG3	0,268	0,174	0,296	0,296	0,816	0,479	0,390
ENG4	0,169	0,099	0,235	0,146	0,673	0,406	0,352
ENG5	0,121	0,108	0,151	0,166	0,644	0,366	0,434
ENG6	0,168	0,157	0,189	0,215	0,646	0,341	0,361
EMP1	0,092	0,082	0,136	0,147	0,444	0,850	0,493
EMP2	0,096	0,146	0,146	0,164	0,418	0,843	0,498
EMP3	0,100	0,104	0,122	0,177	0,437	0,845	0,581
PER1	0,047	0,052	0,074	0,052	0,452	0,597	0,885
PER2	0,100	0,092	0,111	0,091	0,421	0,506	0,851
PER3	0,174	0,115	0,133	0,193	0,415	0,492	0,842

Fonte: dados da pesquisa

4.2.2 Validade dos constructos de segunda ordem

Todos os constructos de segunda ordem apresentados na Tabela 6 possuem os coeficientes de Alfa de Cronbach, da Correlação de Spearman (Rho_A) e de Confiabilidade Composta (CR) acima de 0,700. Para além disso, a Variância Média Extraída (AVE) encontra-se acima de 0,500, permitindo dizer que a validade

convergente igualmente está sustentada para os constructos de segunda ordem.

Também o critério de Fornell & Larcker (1988) sustenta a validade discriminante à medida que a raiz quadrada das variâncias médias extraídas (AVEs) de cada um dos constructos é maior do que a correlação dos constructos, de acordo com a Tabela 6.

TABELA 6: ANÁLISE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE – CRITÉRIO FORNELL & LARCKER – CONSTRUCTOS DE SEGUNDA ORDEM

	Rho_A	α	CR	AVE	SAT	PER	ENG
Satisfação com benefícios	0,959	0,962	0,940	0,797	0,893		
Desempenho	0,860	0,861	0,895	0,810	0,168	0,900	
Engajamento	0,777	0,785	0,843	0,475	0,377	0,562	0,689

Fonte: dados da pesquisa

4.3 VALIDADE DO MODELO ESTRUTURAL

Os efeitos diretos e indiretos do modelo estrutural de pesquisa podem ser observados na Tabela 7. Assim, no que se refere aos efeitos positivos diretos, as evidências suportam uma relação positiva entre a satisfação com os benefícios e o engajamento do empregado, ao apresentar coeficiente positivo ($\beta = 0,377$) e p-valor dentro do intervalo de confiança de 99% (p-valor = 0,000). Todavia, a relação entre a satisfação com benefícios e a performance não é estatisticamente significativa, ficando, portanto, fora do intervalo de confiança de 99% (p-valor = 0,245).

Assim sendo, quanto maior for a satisfação dos empregados com os aumentos recebidos recentemente e com a forma como são determinados os aumentos (Heneman *et al.*, 1988), maior será inclinação do empregado a realizar

suas atividades de tal forma que o motivo ao ponto de esquecer outras situações (May *et al.*, 2004). Outrossim, a satisfação do empregado com seu pacote de benefícios, o valor e a quantidade (Heneman *et al.*, 1988) influenciarão a ter menos distrações durante suas atividades (May *et al.*, 2004).

Por um lado, ainda é possível afirmar que quanto melhor a percepção do empregado quanto a consistência das políticas de remuneração da empresa, bem como a forma como a empresa administra as remunerações (Heneman *et al.*, 1988), maior será o ânimo com o qual o empregado realiza seu trabalho, fazendo com que o tempo passe mais rápido durante suas atividades (May *et al.*, 2004).

Por outro lado, o engajamento também apresenta relação positiva com a performance do empregado ao revelar coeficiente positivo ($\beta = 0,565$) e p-valor 0,000, indiciando que quanto maior o engajamento, tanto maior será a performance do empregado. Assim, temos que quanto mais o empregado estiver ligado emocionalmente ao trabalho (May *et al.*, 2004), maior será sua compreensão a respeito das necessidades dos clientes (Salanova *et al.*, 2005).

Ainda com base nessa relação positiva, podemos afirmar que quanto mais o empregado “colocar o coração” e empregar muita energia na execução de suas atividades (May *et al.*, 2004), maior será a possibilidade de estabelecer empatia, colocando-se no lugar do cliente (Salanova *et al.*, 2005). Ou, quanto mais o trabalhador leva trabalho para fazer em casa e quanto menos horas extras fizer (May *et al.*, 2004), maior será a possibilidade de surpreender os clientes com seu serviço, realizando um serviço que dificilmente seria encontrado na concorrência (Salanova *et al.*, 2005).

Quanto ao efeito indireto exposto na Tabela 7, é possível afirmar que o engajamento medeia totalmente a relação entre a satisfação com benefícios e a performance declarada dos empregados. Assim, a hipótese desta pesquisa – o engajamento do funcionário medeia a relação entre a satisfação com os benefícios e a sua performance, é suportada, uma vez que há uma relação positiva ($\beta = 0,213$) e estatisticamente significativa (p -valor = 0,000). Ou seja, quando o engajamento do funcionário recebe os efeitos da satisfação com os benefícios, o impacto na performance é de 21%. Tal achado mostra que se engajar no trabalho – colocar o coração, senti-lo motivador, animação e empregar muita energia na sua execução – recebe os efeitos da satisfação com os benefícios que, por sua vez, reduz a influência da satisfação com benefícios na performance dos funcionários.

No tocante às variáveis de controle, somente a escolaridade interfere nas relações propostas no modelo conceitual da pesquisa. Tem-se uma relação negativa entre a escolaridade e a performance do empregado ($\beta = -0,144$) e p -valor (0,001). Ou seja, os funcionários que cursaram até curso superior performam menos do que os funcionários com pós-graduação – especializações, mestrado e doutorado. As demais variáveis de controle não interferem nas relações estruturais propostas.

Em relação ao Coeficiente de Determinação de Pearson Ajustado (R^2), ou seja, o poder de explicação das variáveis exógenas nas variáveis endógenas, enquanto o efeito da satisfação com benefícios sobre o engajamento é considerado pequeno (14%), o efeito do engajamento sobre a performance é considerado grande (32%), segundo Cohen *et al.* (1988).

TABELA 7: COEFICIENTES DO MODELO ESTRUTURAL. EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS.

	Coeficiente β	Desvio Padrão	Valores de t	Valores de P	R ² Ajustado
Satisfação com benefícios -> Engajamento	0,377	0,046	8,283	0,000	0,140
Satisfação com benefícios -> Performance	-0,060	0,051	1,163	0,245	
Engajamento -> Performance	0,565	0,047	12,108	0,000	0,316
Setor -> Performance	-0,001	0,044	0,027	0,978	
Renda -> Performance	0,003	0,058	0,043	0,965	
Idade -> Performance	0,030	0,047	0,649	0,516	
Tempo de empresa -> Performance	-0,040	0,049	0,817	0,414	
Estado Civil -> Performance	-0,047	0,050	0,939	0,348	
Gênero -> Performance	-0,049	0,041	1,183	0,237	
Filhos -> Performance	0,074	0,055	1,339	0,181	
Escolaridade -> Performance	-0,144	0,044	3,283	0,001	
Satisfação -> Engajamento -> Performance	0,213	0,033	6,540	0,000	

Fonte: dados da pesquisa

Nota: Setor: (1) público (n = 259); (0) privado (n = 214); Renda: (1) Até R\$4.600,00 (n = 145); (0) Acima de R\$4.600,00 (n = 192); Escolaridade: (1) Até a graduação (n = 292); (0) Pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado e outros) (n = 181); Estado civil: (0) Solteiro, separado ou divorciado (n = 225); (1) Casado ou em união estável (n = 248); Gênero: (1) feminino (n = 253); (0) masculino (n = 220); Idade (1) Até 39 (n = 312); (0) acima de 39 (n = 161); Tempo de empresa: (1) até 9 anos (n = 267); (0) acima de 9 anos (n = 206)

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É possível afirmar que neste estudo encontraram-se evidências do papel influenciador do engajamento do empregado na relação entre os benefícios recebidos e a performance do empregado, assumindo um papel mediador. Isso lança evidências de que a preocupação do empregador deve estar focada para além da preocupação de fornecer melhores e maiores benefícios, mas principalmente ter um cuidado especial com a promoção do engajamento do empregado, passando pelos aspectos cognitivos, psicológicos e emocionais.

Desta forma, a satisfação com benefícios terá influência sobre a performance do empregado, desde que ocorra o engajamento. Por consequência, a relação que antes não era impactante, passará a ter um impacto de 21%. À medida que o engajamento assume este papel mediador na relação, tem-se clarificado que o empregador deve voltar suas atenções ao fomento de condições que propiciem o aumento do engajamento do empregado.

Além disso, com base neste estudo, é possível inferir que a satisfação com benefícios exerce influência positiva sobre o engajamento dos empregados, dialogando, portanto, com os estudos de Ahmed *et al.*, (2016) e Koch *et al.*, (2019). Em contraponto, por exemplo, ao estudo de Bhuvanaiah e Raya (2015) que lança evidências de que as pessoas não possuem predileção pelos incentivos financeiros para se sentirem engajadas.

Por sua vez, o engajamento do empregado possui ascendência sobre sua performance, tal como se pode observar no estudo de Ahmed *et al.* (2016), ao identificar um impacto positivo do engajamento na performance declarada do empregado. Assim, empregados engajados tendem a alcançar melhor performance em suas atividades laborais.

Relativamente à relação da escolaridade e a performance, em que se identificou que quanto maior a escolaridade, maior seria a performance, uma possível explicação para essa relação identificada pode advir do fato de os respondentes serem de organizações ou instituições públicas que exigem apenas o ensino médio ou a graduação como critério de ingresso em seus quadros.

Em síntese, neste estudo foi possível identificar que o engajamento medeia a relação entre a satisfação com benefícios (por exemplo, aumento de salário, pacotes de benefícios, consistência nas políticas de remuneração) e a performance, ao compreender as necessidades dos clientes, sabendo se colocar no lugar deles, surpreendendo com um excelente serviço. Os que nos leva a compreender o papel central do engajamento nesta relação.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

Assim, esse estudo contribui para a criação de mais um facilitador na identificação das relações existentes entre os três campos específicos aqui abordados, trazendo subsídios para as tomadas de decisões por parte das empresas e Gestores de Recursos Humanos, contribuindo para a teoria da GRH, em particular, das teorias que tratam da performance dos empregados, bem como para a relação existente entre ambas (Boselie *et al.*, 2005). Além disso, este estudo contribui para um melhor entendimento das relações entre os benefícios recebidos pelos empregados e seus resultados, subsidiando os Gestores de Recursos Humanos nas tomadas de decisões relacionadas aos programas de benefícios (Muse & Wadsworth, 2012). Por fim, essa pesquisa, contribui para os estudos que abordam o constructo engajamento, ao possibilitar aos gestores o acesso a facilitadores do engajamento dos empregados que, por sua vez, proporcionam maior performance organizacional (Shuck *et al.*, 2011).

A limitação do estudo diz respeito à amostra não probabilística, impedindo a generalização dos resultados. Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se uma pesquisa qualitativa para que outras variáveis que possam também identificar outros possíveis constructos que medeiam a relação entre os benefícios e a performance individual do empregado. Assim sendo, deve-se registrar que os resultados dessa pesquisa não são generalizáveis, uma vez que a amostragem foi não probabilística por conveniência e amostragem.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, S., Ahmad, F. B., & Joarder, M. H. R. (2016). HRM practices-engagement-performance relationships: A conceptual framework for RMG sector in developing economy. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4), 87.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*.
- Barber, A. E., Dunham, R. B., & Formisano, R. A. (1992). The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A field study. *Personnel Psychology*, 45(1), 55-74.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximizing your return on people. *Harvard business review*, 85(3), 115.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford university press.
- Bergmann, T. J., Bergmann, M. A., & Grahn, J. L. (1994). How important are employee benefits to public sector employees. *Public personnel management*, 23(3), 397-406.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2015). Mechanism of improved performance: Intrinsic motivation and employee engagement. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(4), 92-97.
- Budhwar, P. S., & Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*.
- Carraher, S. M., & Buckley, M. R. (2008). Attitudes towards benefits and behavioral intentions and their relationship to Absenteeism, Performance, and Turnover among nurses. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(2).
- Cimbaljević, M., Nedeljković-Knežević, M., Demirović-Bajrami, D., Dunjić, M., El, B. H., & Rančić-Demir, M. (2020). How do job-related constructs determine employee turnover? Serbian hotels example. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijic", SASA*, 70(2), 129-143.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, M. H., Barthel, P. D., Pearson, T. J., & Zensus, J. A. (1988). Expanding Quasars and the Expansion of the Universe. *The Astrophysical Journal*, 329, 1-7.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto* (pp. 296-296).

- Davis, E., & Ward, E. (1995). Health benefit satisfaction in the public and private sectors: The role of distributive and procedural justice. *Public Personnel Management, 24*(3), 255-270.
- Desai, M., Majumdar, B., & Prabhu, G. P. (2010). A study on employee engagement in two Indian businesses. *Asian Journal Of Management Research*.
- De la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Cordón-Pozo, E. (2019). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(13), 2097-2120.
- De Souza Bido, D., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa, 20*(2), 1-31.
- Cordón-Pozo, E., Vidal-Salazar, M. D., de la Torre-Ruiz, J. M., & Gómez-Haro, S. (2020). Benefit Communication and Its Effects on Employees' Benefit Level Satisfaction: The Multiple Mediating Effects of POS and Benefit Comparison. *International Journal of Business Communication, 2329488420943667*.
- Fleming, J. H., Coffman, C., & Harter, J. K. (2005). Manage your human sigma. *Harvard business review, 83*(7), 106-14.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Galanaki, E. (2019). Effects of employee benefits on affective and continuance commitment during times of crisis. *International Journal of Manpower*.
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team- based financial incentives. *Journal of occupational and organizational psychology, 87*(1), 102-137.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well- being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal, 27*(1), 22-38.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed., 472.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*(3), 414-433.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders, 141*(2-3), 415-424.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(2), 268.

- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1988). The relationship between pay- for- performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology*, 41(4), 745-759.
- Heneman III, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International journal of Psychology*, 20(1), 129-141.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47.
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of vocational behavior*, 29(3), 340-362.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.
- Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology*, 83(5), 777.
- Jha, S., & Jha, S. (2013). Leader-member exchange: A critique of theory & practice. *Journal of Management & Public Policy*, 4(2).
- Jones, M. D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction?. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8(1).
- Joo, B. K., & Mclean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human resource development review*, 5(2), 228-257.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Koch, C., Bekmeier-Feuerhahn, S., Bögel, P. M., & Adam, U. (2019). Employees' perceived benefits from participating in CSR activities and implications for increasing employees engagement in CSR. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 365-385.

- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Latorre, F., Ramos, J., Gracia, F. J., & Tomás, I. (2020). How high-commitment HRM relates to PC violation and outcomes: The mediating role of supervisor support and PC fulfilment at individual and organizational levels. *European Management Journal*, 38(3), 462-476.
- Lengnick-Hall, M. L., & Bereman, N. A. (1994). A conceptual framework for the study of employee benefits. *Human Resource Management Review*, 4(2), 101-115.
- Lu, B., Guo, X., Luo, N., & Chen, G. (2015). Corporate blogging and job performance: Effects of work-related and nonwork-related participation. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 285-314.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage* (Vol. 31). John Wiley & Sons.
- Malhotra, N. K. (2006). Questionnaire design and scale development. *The handbook of marketing research: Uses, misuses, and future advances*, 83-94.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Muse, L. A., & Wadsworth, L. L. (2012). An examination of traditional versus non- traditional benefits. *Journal of Managerial Psychology*.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963.
- Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment—A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105-112.
- Rawal, S. (2015). Predictors of employee engagement in public & private insurance companies. *Indian Journal of Industrial Relations*, 285-299.
- Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2018). The work engagement—performance link: an episodic perspective. *Career Development International*.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*.
- Romero, E. J. (2004). Are the great places to work also great performers?. *Academy*

of Management Perspectives, 18(2), 150-152.

- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayab, H. H., & Yaseen, S. (2013). Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(9), 1200-1208.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international*, 14(4), 427-445.
- Schnake, M. E. (2016). Antecedents and Outcomes of Employee Benefit Satisfaction: An Updated Model. *American Journal of Management*, 16(3).
- Sinclair, R. R., Leo, M. C., & Wright, C. (2005). Benefit system effects on employees' benefit knowledge, use, and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 3-29.
- Srinivas, K. T, A Study on Employees Welfare Facilities Adopted at Bosch Limited, Bangalore. *Research Journal of Management Sciences*, 2(12), www.isca.in,December 2013, 7-11.
- Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2020). Linking Organizational Virtuousness, Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Individual and Organizational Factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1096348020963701.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International journal of manpower*.
- Williams, M. L. (1995). Antecedents of employee benefit level satisfaction: A test of a model. *Journal of Management*, 21(6), 1097-1128.
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017, December). Facets of job satisfaction and work engagement. In *Evidence-based HRM: a global forum for empirical scholarship* (Vol. 5, No. 3, pp. 248-265). Emerald.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

Parte “a”

Para perguntas de 1 a 18	>	Muito insatisfeito	insatisfeito	nem satisfeito nem insatisfeito	satisfeito	Muito satisfeito
-----------------------------	---	-----------------------	--------------	------------------------------------	------------	------------------

Nível de satisfação com benefícios	01	Meu salário líquido.
	02	Meu pacote de benefícios.
	03	Meu mais recente aumento.
	04	Influência que meu supervisor tem sobre meu pagamento.
	05	Meu salário atual.
	06	Quanto a empresa paga pelos meus benefícios.
	07	Os aumentos que tipicamente recebi no passado.
	08	A forma de pagamento da empresa.
	09	As informações dadas pela empresa sobre assuntos de pagamento que me interessam.
	10	Meu nível geral de remuneração.
	11	O valor dos meus benefícios.
	12	Remuneração de outros postos de trabalho da empresa.
	13	Consistência das políticas de remuneração da empresa.
	14	Valor do meu salário atual.
	15	O número de benefícios que recebo
	16	Como são determinados os meus aumentos.
	17	Diferenças de remuneração entre os postos de trabalho na empresa.
	18	Como a empresa administra as remunerações.

Parte 'b”

Para perguntas de 19 a 37	>	Discordo fortemente	discordo	nem concordo nem discordo	concordo	Concordo totalmente
------------------------------	---	------------------------	----------	------------------------------	----------	------------------------

Engajamento Cognitivo	19	Realizar o meu trabalho é tão motivador que esqueço de todo o resto.
	20	Muitas vezes penso sobre outras coisas quando realizo meu trabalho. (r)
	21	Sou raramente distraído quando estou realizando meu trabalho.
	22	O tempo passa rápido quando realizo meu trabalho.
Engajamento Emocional	23	Eu realmente coloco meu coração em meu trabalho.
	24	Eu fico animado quando executo bem o meu trabalho.
	25	Frequentemente me sinto emocionalmente desligado do meu trabalho. (r)
	26	Meus sentimentos são afetados pela maneira como executo meu trabalho.
Engajamento Físico	27	Eu emprego muita energia executando meu trabalho.
	28	Eu fico na empresa até que o trabalho seja feito.

	29	Eu evito fazer horas extras sempre que possível. (r)				
	30	Eu levo trabalho para fazer em casa.				
	31	Eu evito trabalhar muito duro. (r)				
Performance	32	Compreendo as necessidades específicas dos clientes.				
	33	Sou capaz de colocar-me no lugar do cliente.				
	34	Sou capaz de entrar em sintonia com cada cliente específico.				
	35	Surpreendo os clientes com o meu excelente serviço.				
	36	Faço mais do que o habitual para os clientes.				
	37	Realizo uma excelente qualidade de serviço que é difícil de encontrar na concorrência.				
Controle	38	Tempo na empresa (anos)	Até 1 ()	1 a 5 ()	6 a 10 ()	11 a 15 ()
				16 a 20 ()	mais de 20 ()	
	39	Idade (anos)	Até 21 ()	21 a 29 ()	30 a 39 ()	40 a 49 ()
				50 a 59 ()	60 ou mais ()	
	40	Gênero	Masculino ()	Feminino ()		
	41	Estado civil	Casado ()	Solteiro ()		
	42	Escolaridade	Fundam. ()	Ens. Médio ()	Graduação ()	Especial ()
		Mestrado ()	Doutorado ()			
43	Renda (em R\$)	Até 2 mil ()	2 a 4 mil ()	4 a 8 mil ()	8 a 12 mil ()	
			12 a 16 mil ()	mais de 16 ()		
44	Tem filhos?	Sim ()		Não ()		
45	Trabalha em qual setor?	Publico ()		Privado ()		

Parte 'b'

Para perguntas de 19 a 37	>	Discordo fortemente	discordo	nem concordo nem discordo	concordo	Concordo totalmente
Engajamento Cognitivo	19	Realizar o meu trabalho é tão motivador que esqueço de todo o resto.				
	20	Muitas vezes penso sobre outras coisas quando realizo meu trabalho. (r)				
	21	Sou raramente distraído quando estou realizando meu trabalho.				
	22	O tempo passa rápido quando realizo meu trabalho.				
Engajamento Emocional	23	Eu realmente coloco meu coração em meu trabalho.				
	24	Eu fico animado quando executo bem o meu trabalho.				
	25	Frequentemente me sinto emocionalmente desligado do meu trabalho. (r)				
	26	Meus sentimentos são afetados pela maneira como executo meu trabalho.				
Engajamento Físico	27	Eu emprego muita energia executando meu trabalho.				
	28	Eu fico na empresa até que o trabalho seja feito.				
	29	Eu evito fazer horas extras sempre que possível. (r)				
	30	Eu levo trabalho para fazer em casa.				
	31	Eu evito trabalhar muito duro. (r)				
Performance	32	Compreendo as necessidades específicas dos clientes.				
	33	Sou capaz de colocar-me no lugar do cliente.				
	34	Sou capaz de entrar em sintonia com cada cliente específico.				
	35	Surpreendo os clientes com o meu excelente serviço.				
	36	Faço mais do que o habitual para os clientes.				
	37	Realizo uma excelente qualidade de serviço que é difícil de encontrar na concorrência.				

Controle	38	Tempo na empresa (anos)	Até 1 ()	1 a 5 ()	6 a 10 ()	11 a 15 ()
			16 a 20 ()	mais de 20 ()		
	39	Idade (anos)	Até 21 ()	21 a 29 ()	30 a 39 ()	40 a 49 ()
			50 a 59 ()	60 ou mais ()		
	40	Gênero	Masculino ()	Feminino ()		
	41	Estado civil	Casado ()	Solteiro ()		
	42	Escolaridade	Fundam. ()	Ens. Médio ()	Graduação ()	Especial ()
			Mestrado ()	Doutorado ()		
	43	Renda (em R\$)	Até 2 mil ()	2 a 4 mil ()	4 a 8 mil ()	8 a 12 mil ()
			12 a 16 mil ()	mais de 16 ()		
44	Tem filhos?	Sim ()	Não ()			
45	Trabalha em qual setor?	Publico ()	Privado ()			

B